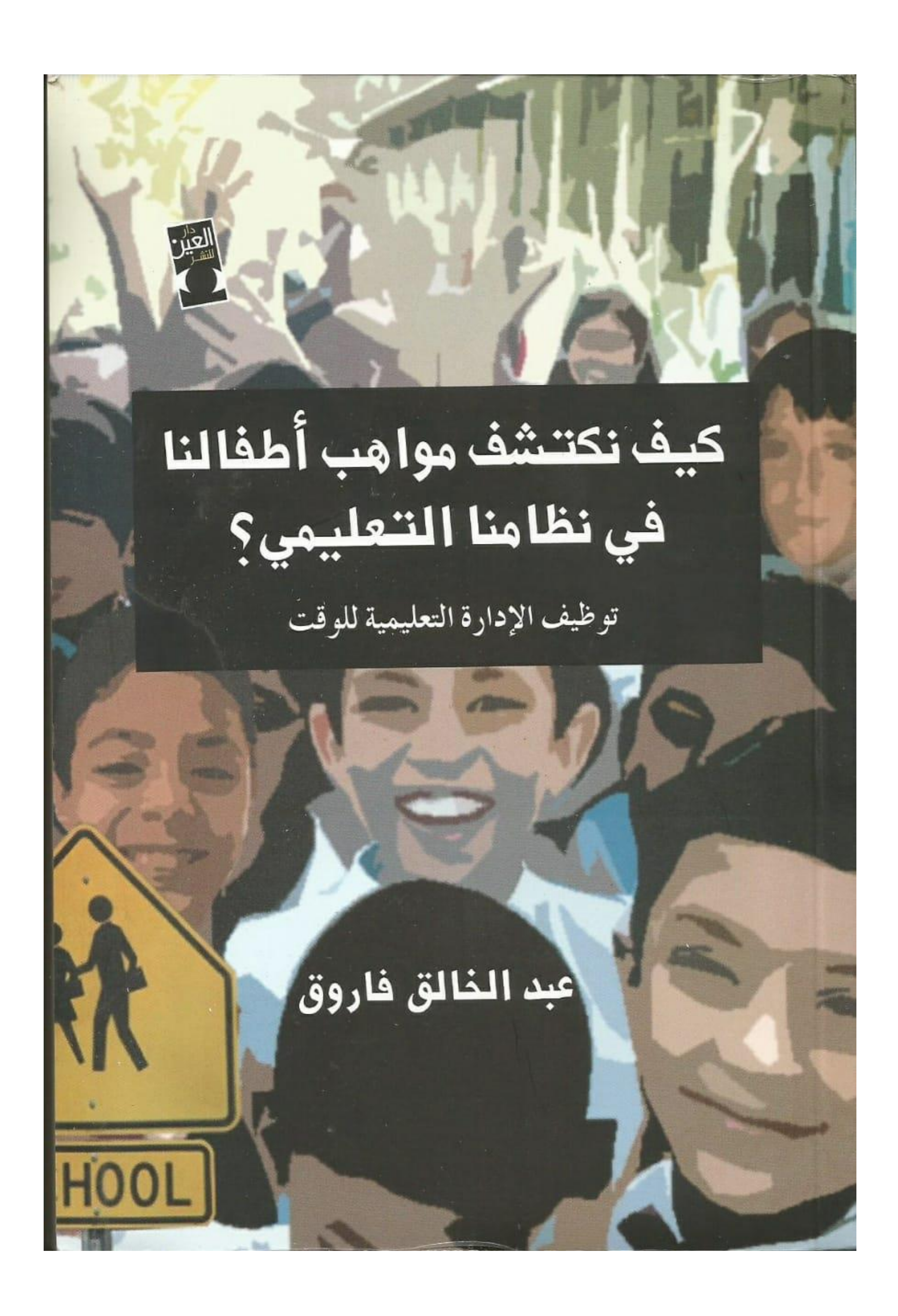


دار العين للنشر
كيف نكتشف مواهب أطفالنا في نظامنا التعليمي؟
توظيف الإدارة التعليمية للوقت
عبد الخالق فاروق
HOOL

عبد الخالق فاروق

كيف نكتشف مواهب أطفالنا في نظامنا التعليمى ؟

نحو إستراتيجية قومية لإدارة الوقت الصيفى فى النظام التعليمى

-القاهرة ٢٠١٠ -

محتويات البحث

الهوامش والمراجع :

قائمة الجداول :

الملاحـق :

ملحق رقم (١): تطور أعداد الطلاب والمدارس والفصول ومعدل الكثافة فى مراحل التعليم المختلفة بالمدارس الحكومية خلال الفترة من (١٩٩٥/١٩٩٤ حتى ٢٠٠٥/٢٠٠٤) .

ملحق رقم (٢) : جملة العاملين بالتربية والتعليم بالقطاع الحكومى (مدارس ودواوين مديريات وإدارات تعليمية) فى العام الدراسى ٢٠٠٧/٢٠٠٦ .

ملحق رقم (٣) : توزيع الطلاب بالمدارس الحكومية حسب المحافظات فى العام الدراسى ٢٠٠٥/٢٠٠٤ .

ملحق رقم (٤) : مخصصات وإعتمادات مديريات التعليم موزعة بحسب أبواب الإنفاق خلال الفترة من ١٩٩٢/٩١ حتى ٢٠٠٥/٢٠٠٤ .

ملحق رقم (٥) : المخصصات المالية للهيئات الخدمية التعليمية (عدا هيئة الأبنية التعليمية) فى العام المالى ٢٠٠٤/٢٠٠٣ .

****

إهداء إلى ..

من طالب بتعليم أبناء الفقراء .

ومن عمل على تعليم أبناء الفقراء .

ومن لا زال يدافع عن حق أبناء الفقراء فى التعليم

إلى

د.طه حسين ، وجمال عبد الناصر ، و د. حامد عمار

وإلى روح أبى

علنى أرد لهم بعضا من جميلهم فى عنقى

عبد الخالق فاروق

تقديم الأستاذ الدكتور حامد عمار

يسعدنى دائما أن أقدم كتابات الأخ النابه "الأستاذ عبد الخالق فاروق " ، فيما يتصل بقضايا التعليم ، لما تتميز به من عمق وفذية وأقتدار . هذا فضلا عن إمساكه بمشكلاتها المهمة ومسالكها على أرض الواقع الممارس ، وتفاعلاتها فى حياة الأفراد والمؤسسات والمجتمع .

ولعل كتابه الأول الذى قدمت له " كم ينفق المصريون على التعليم " دليل كاشف فى عنوانه على روح الإقتحام الدءوب لديه رغم مشقة الطريق ، وتعدد مساراته فى معالجة هذا البعد الخطير من أبعاد تدهور التعليم المصرى ، والذى تخنقه الدروس الخصوصية فى مختلف مراحله .

وتحتل دراسات هذا الكتاب كسابقه موقعا متميزا فى منهج الرؤية والمعالجة لجوانب المنظومة التعليمية ، وذلك من خلال منظورها الإدارى والاقتصادى الذى تفتقر إليه دراسات التعليم ، مع كثرتها ، ويقتصر معظمها على البعد التربوى الفنى الأكاديمى أو النفسى أو التاريخى أو المؤسسى المحدود . وعلى الرغم من وجود مقررات جامعية فى اقتصاديات التعليم وإجتماعياته وإدارته ، فأنها تتسم بالطابع النظرى فى معظم الحالات دون أن تشتبك مع الواقع بعبله ووبره وشئونه وشجونه .

والواقع أن النشاط التعليمى فى أى مجتمع هو عملية مركبة من قوى متفاعلة ومتلاقحة من الوقائع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والفنية ، وهو بذلك التعقد يمثل إحدى القوى المؤثرة بصورة ظاهرة ومستترة فى تكوين الموارد البشرية ، وفيما تمتلكه من القدرات والمهارات والسلوك وأنماط التفكير ، وأنواع العلاقات بين الأفراد ، إلى جانب القيم الثقافية والاجتماعية والأخلاقية . ومن ثم فنحن فى حاجة إلى تكامل الرؤية فى مدخلات التعليم حتى نحقق التكامل فى مقومات مخرجاته ، وكفاءة وفاعلية ما ننتظره من خصائص العنصر البشرى .

وفى إطار هذا السياق للنشاط التعليمى ، يجرى الترحيب والتشجيع لكل الدراسات التى تسد فراغ الأبحاث فى الأبعاد الاقتصادية والإدارية المشتبكة بالواقع المصرى ، ومنها هذه الدراسة التى نقدم لها فى هذا الكتاب " توظيف الوقت فى الإدارة التعليمية : بين الاستثمار والإهدار " .

****

ويجـيء عبـد الخـالق فـى هـذا الكتـاب مركـزا علـى دور الإدارة وتنظيماتهـا والمعنيـة أساسـا بتسـيير القطاعـات والمؤسسات الإنمائية ، ومقوما لإنجازات الأهداف والمقاصد المحددة فى الخطة أو الاستراتيجية ، وفى التوقيت المرسوم لها . ولعل المصطلح المغربى فى إستخدامه لمفهوم " التسيير " للعمليات الإدارية دلالة واضحة على أنها المسئولة عن عملية تحريك المعطيات المادية والبشرية والفنية لتحقيق أهداف أو مقاصد معينة من خلال مكوناته الرأسية والأفقية . ويتضمن ذلك إرتباطها بزمن محدد سواء كان شهرا أم عدة سنوات ، كما هى الحال فى الخطط الخمسية أو حتى اليومية . والزمن هنا هو أحد المعايير الهامة التى تدخل فى حسابات كفاءة الإنجاز .
ولا يخفى على أى إنسان قيمة عامل الزمن فى كل مرافق الحياة ، وإعتباره شرطا من شروط أى عمل فى حياتنا ، وفى التعهد بإتمامه فى الزمن المشروط . وهو شرط متفق عليه مثلا فى إنضاج عمليات طبخ الخضروات أو لحوم معينة وفى مواعيد السفر ، وفى إعداد التقارير ، وفى إكمال مبنى من المبانى ، وفى فترة النوم ، وفى مدى طول ساعات العمل ، وفى الفترات المقررة لمباريات الألعاب الرياضية . وفى التعليم تتحدد سنوات المرحلة والزمن المخصص لفترة التدريس ، وفى الانتهاء من مقرر دراسى ، وفى فترة الإمتحانات ، وفى آخر تاريخ لسداد الضرائب ، والانتهاء من عمل البحوث ، إلى غير ذلك من مئات المهمات فى مختلف مجالات الحياة ، سولء فى النشاط الزراعى أو الصناعى أو الخدمى أو التعليمى . ويقتضى ذلك تنظيما ووعيا وتعاونا وإلتزاما بالمسئولية ، ومهارات الأداء سواء من قبل الأفراد أو من قواعد وشروط فى اجواء العمل المؤسسى .
وقديما قالوا " الوقت من ذهب " ، والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، وفى القرآن المجيد " لكل أجل كتاب " ، وتتم المقارنة بين زمان وزمان ، حيث يشكو الشاعر من أيامه الحالية ليقول :

كل ما مضى زمان شكوت منه   فلما أنقضى بكيت عليه .

****

ومع الثورات المعرفية والتكنولوجية لم تعد المقارنة بين بطء السلحفاه وبين قفزات الأرانب ، وأنما تصدق على عصرنا مقولة عالم المعلوماتية الفذ د. نبيل على " عصرنا عصر تتهاوى فيه النظم والأفكار على مرأى من بداياتها ، وتتقادم فيه الأشياء وهى فى أوج جدتها " .
ومن العجائب أن تظل الإدارات فى مصر – ولا تستثنى الإدارة التعليمية – نموذجا للتسكع وبطء الحركة البيروقراطية المتيبسة ، وذلك فى الوقت الذى يبهر العالم المصرى النوبلى " أحمد زويل " بإكتشاف حركة الفمتوثانية " مليون على مليون من الثانية ، ومعذرة لذاكرتى " .
لقد أدركت عقولنا قيمة الوقت منذ زمن لكنها لم تستقر فى ضمائرنا وقلوبنا ، ولم يلتزم بها سلوكنا والوفاء بمتطلباتها ، ونموذجنا الصارخ المتمثل فى الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية اليومية للموطنيين الذين يترددون عشرات المرات على المكاتب الحكومية سائلين عن إنجاز ما طلبوه لتأتى إجابة البيروقراطى . أفندى " مر علينا بكرة " ..!!
ومن هذه المقدمات تتجلى الهمية البالغة لإعتبار الوقت عنصرا هاما فى مطالب العمل وأخلاقياته ، وتتضح ضرورة تعرف الفوائد والخسائر المترتبة على نوع توظيفه ، بأعتباره عنصرا فعالا فى استثمار الجهد البشرى

لتحقيق الأهداف المطلوبة نحو التقدم والتطور . وسأترك القارىء ليتفاعل مع المادة الخصبة التى قدمها الأستاذ عبد الخالق فى الفصلين الأول والثانى من هذا الكتاب .

وفى الفصل الأول يستعرض عددا من دراسات الوقت فى الأدبيات الإدارية والاقتصادية ، والذى يعتبره بعضها من أندر الموارد ، وبالتالى فإن إهداره وتبديده بسبب عوامل داخلية فى المؤسسة أو من خارجها تترتب عليه خسائر فى السوق ، وإرتفاع تكلفة المنتج أو رداءته وتدنى مستواه .

إن طرائف الفهلوة فى الإدارة المصرية قد تفشت ، كما يدل عليها أحد البحوث عن نسب توزيع وقت العمل الرسمى للموظف الحكومى ، وفى هذا التوزيع يحتل التأخير عن مواعيد العمل ٩% ، والحديث وشرب القهوة فى غير شئون العمل ١٠.٣% ، وأستقبال الزوار ٦.٤% ، وقراءة الجرائد ٤.٧% ، والانتقال خارج دائرة العمل لأغراض خاصة ١٢.٦% ، وإنجاز أعمال خاصة أو شرب القهاوى ، أو تناول الطعام ١٢% ، وهذا يعنى أن ما تبقى للتفرغ للعمل لا يتجاوز حوالى ٣٠% ، أى ما يوازى ساعتين ونصف الساعة من ثمانى ساعات فى اليوم .

ولست أنوى الدخول فى مجمل ما ورد فى هذين الفصلين – الأول والثانى – من مفاهيم وتصنيفات تتصل بظاهرة فاقد الوقت فى القطاعات المختلفة ، والمناهج المتبعة فى رصدها وتقييمها لهذه الدراسات ، وما يشوب بعضها من قصور ، رغم قيمتها الكاشفة لواقع ما يجرى فى الساحة التعليمية من سوء أحوالها ، وظروفها ، وأوضاعها ، وفقر إمكانيات كثير منها . ويضاف هدر الوقت إلى سوء أحوال المدرسة وأمكانياتها التى تنجم عتها صور متعددة من الفاقد والقصور الواضحين فى كفاءة خريجيها وسط محيط هلامى يقدم نماذج مشوهة على الصعيدين – النفسى والأخلاقى – مما ينعكس على كفاءة المدرسين والطلاب .

****

ومع الفصلين السابقين ، اللذين قاما بتحليل وتقييم ظاهرة إهدار الوقت الثمين فى أمور عارضة وعابثة أحيانا خارج نطاق المهمات الأساسية المهنية – وبالذات لدى نظار المدارس والمدرسين والإدارات المحلية – يدخل الباحث فى الفصل الثالث ليجعل منه مقدمة لأزمة للفصل الرابع القيم ، والذى أقترح فيه المؤلف " إستراتيجية جديدة لإدارة الوقت الصيفى " . ويتم التركيز فى ذلك الفصل الثالث على جوانب ما يعرف بالنشاط المدرسى ، والذى تتحدث الوثائق الرسمية عن أهميته إلى درجة تخصيص ٣٠% من المناهج الدراسية فى مرحلة التعليم الأساسى لمجالاته من الأنشطة الرياضية والفنية التشكيلية ، والموسيقية والمسرحية والأدبية ، والبيئية ، وهى دون شك مجالات ذات تأثير بالغ فى تكوين الشخصية المتكاملة للمتعلم ، والتى لا تقتصر قيمتها على الجوانب التعبيرية والعاطفية وتنمية قدرات التعبير الذاتى ، وأنما تمتد إلى آفاق المعرفة وفهم حضارات وثقافات الأمم ، وتراثها عبر التاريخ .

ومما يستحق التنويه ، أن المدارس والجامعات فى الدول المتقدمة تولى هذه المجالات من الأنشطة ما تستحق من تأكيد فى برامجها ، وتعتبرها مواد اساسية تخضع للتقييم والإمتحانات وتقدير المستويات للطلاب فى مستوياتهم الدراسية ، هذا فى الوقت الذى تعتبرها مدارسنا – حتى تتوافر إمكانات ممارستها ومدرسيها ، وهى

غير متاحة إلا فى النذر القليل منها – من أنواع الترف التعليمى ، ويمكن الإستغناء عنها ، وتحويلها إلى دروس أخرى أكثر أهمية إمتحانية ، كمواد اللغات أو العلوم مثلا ، ويتبين هذا مما أورده الباحث من أرقام ونسب خاصة بتدريس هذه المجالات من الأنشطة فى مختلف محافظات مصر ، وهى لذلك تمثل نوعا من الهدر والإختزال المعرفى اللذين يؤثران فى تكوين مخرجات التعليم التى تستهدف تحقيق التكامل الشخصى والمعرفى والإنسانى فى تلك المخرجات.

****

وفى هذا السياق من الهدر والقصور فى تحقيق النمو والتكوين المتكاملين لطلابنا ، وفى محاولة لسد بعض ثغرات هذا التوجه ، يقدم الباحث فى الفصل الرابع نموذجا إجرائيا لإستثمار فترة العطلة الصيفية تعويضا عن بعض هذا الخلل ، على اساس أن ما لا يدرك كله لا يترك أغلبه أو حتى بعضه .

ومن ثم يجىء الفصل الرابع بعنوان " إستراتيجية إدارة الوقت الصيفى " ، أى لهذه الفترة التى يطلق عليها العطلة الصيفية . وهنا أتساءل .. عطلة من ؟ وتوقف عن ماذا ؟ مع أنه من الضرورى ألا يتوقف التعلم فى حياة النشء والشباب عن التعليم المنظم الهادف ، وألا ترتب عليه تسرب اتجاهات وسلوك غير معروف فى حياتهم ، وكثيرا ما يكون سلبيا ، فى تكوين المواطن الصالح مستقبلا .

ثم أن إدارة الوقت الصيفى لأبنائنا ينبغى ألا تتفاوت فرصه فى الاستثمار المفيد بين بعض ممن ينتسبون إلى شرائح اجتماعية ميسورة ، وتترك الأغلبية ممن هم أقل حظا يعبث بهم الوقت كما يعبثون به فى أقدار سلبية فقيرة المعنى والمغزى ، هذا فضلا عن سوء التفاوت بين التعلم الحكومى والتعلم الخاص والأجنبى فى هذا المجال .

لهذا كانت خاتمة هذا الكتاب وضع إستراتيجية عامة لكل من النشء والشباب فى مدارسنا الحكومية لاستثمار الوقت الصيفى ليكون جزءا لا يتجزأ من عملية التعليم والتعلم ، ولتكون الدولة راعية لها بوزاراتها المعنية المتعددة ، إستهدافا كما يقرر " بتوجيه الطاقات فى المجالات البناءة مما يبعد الكثير منهم عن أنماط الفوضى السائدة فى حركة هذه الفئات العملية فى الوقت الراهن . وهى تشكل كذلك وسيلة من وسائل الحماية من الإنحراف أو الإستهداف أو الإختراق من جانب العصابات المنظمة وغيرها " .

وقد أفاض الباحث فى تحديد معالم هذه الإستراتيجية من أهدافها عبر الأفق الزمنى ، كما حدد آليات التنفيذ فى مستوياته القومية والمحلية ، ولم يغفل مصادر التمويل ومجالات المشاركة فيها .

والخلاصة .. إننا فى هذا الكتاب أمام مواجهة لتحدى توظيف الوقت ، من حيث استثماره لا إهداره ، ومن أجل تسييره لتحقيق أهداف تعليم مواطن المستقبل ، ومن الناحية الأخرى يقدم الباحث مشروعا متكاملا لتوظيف استثمار وقت الطلاب خلال فترة زمنية طويلة من كل سنة من سنوات تعليمهم ، بحيث لا نتركها نهبا للرياح والعواصف التى لا نعلم تأثيرها أو إتجاهاتها .

تلك أمانة فى أعناقنا نحو الملايين من الطلاب الذين تكشف عن حجمهم الجداول الإحصائية بهذا الكتاب . وهى بذلك فرض عين علينا فى سبيل تكوين أجيال مستقبل أفضل وأكمل وأجمل لمصر المحروسة .

وأخيرا .. لابد من تقديم التهنئة المستحقة لمؤلف هذا الكتاب الدسم ، وإلى إقتحاماته لجوانب غير مألوفة فى مجال الدراسات التربوية ، والتهنئة موصولة إلى مدير عان النشر لدار العين للنشر د. فاطمة البودى ، على بصيرتها الواعية للترحيب بنشر الجواهر من المؤلفات الرائدة فى مختلف المجالات الثقافية الثرية والمبدعة إسهاما فى تأسيس مجتمع المعرفة بديارنا المصرية .

د. حامد عمار

مقدمة المؤلف ..

عبر آلاف السنين ظل نهر النيل يجرى فى مسارات محددة ممتداً من أقصى الجنوب مخترقا السهول والهضاب حاملاً طميه وخيره وملحة ليصب فى أقصى الشمال حيث المصب على البحر الأبيض المتوسط .

وإلى وقت قريب ومع تطور العلوم الزراعية والهندسية المتعلقة بالرى والصرف ، أخذ الخبراء المصريون فى إعادة التفكير فى كيفية الاستفادة من هذا الكم الهائل من المياه المهدرة والتى تذهب سدى لتصب فى البحر والتى تقدر بنحو عشر إيراد النهر وقت الفيضان .

وبهذا اتسع أفق الدورة الزراعية سواء بإنشاء السدود على مجرى النهر بدءاً من سد أسوان وقناطر نجح حماد وقناطر محمد على وخلفه مروراً بالسد العالى وانتهاء بمشروع توشكى .

وبهذا خلق النهر بيئته المصنوعة – وليست المصطنعة – على حد تعبير أستاذنا الراحل الدكتور جمال حمدان وبالمثل منذ عرفت مصر نظام التعليم المدنى الحديث منذ أوائل القرن التاسع عشر وحتى اليوم ، ظل أطفال مصر وطلابها طوال شهور الأجازة الصيفية التى تقارب المائة يوم نهباً للفراغ وهدر الطاقة وباستثناء أطفال الطبقات الفقيرة الذين يستثمرون هذا الوقت الطويل فى العمل لمساعدة أسرهم مادياً أو أبناء الطبقات الثرية الذين يمضون أجازاتهم فى النوادى والمصايف فان أبناء الطبقات الوسطى لم يحظوا باهتمام مؤسسى تتولاه أجهزة الدولة وفقا لمخطط قومى يستهدف تفجير طاقتهم واكتشاف ذوى المواهب والمبدعين منهم وهكذا ظلت طاقة " الكتلة الحيوية للمجتمع والدولة " والممثلة فيما يزيد عن ربع سكان البلاد فى سن التنشئه والإبداع والانطلاق مبددة لا تحظى باهتمام ملحوظ من أحد ولا يقترب منها أحد .

وزاد من صعوبة الأمر ما جرى من تغيرات عميقة فى البنية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المصرية والعربية بعد عام ١٩٧٣ وما تولد عنها من الانعكاسات الخطيرة وبخاصة على أنساق القيم والمفاهيم والسلوكيات بين الأجيال الجديدة . هذا إلى جانب التحديات المصاحبة بالضرورة لتسوية الصراع التاريخى بين العرب وإسرائيل ، ثم أن التغيرات فى البيئة الدولية وعمليات العولمة قد أضافت لعوامل الانكشاف عناصر جديدة بما يستدعى التعامل المرن والمتطور مع الأجيال الجديدة .

وبالمقابل شهدت الجهود الدءوبة التى صاحبت تولى " د.حسين كامل بهاء الدين" منصب وزير التربية والتعليم فى مطلع التسعينات دفعة جديدة ، وأثارت بقدر جرأتها وأحياناً اندفاعها مقاومة عنيفة وشرسة من جانب قوى عديدة ومتنوعة .

المهم أنه فى إطار هذه الجهود جاء المؤتمر القومى الأول لرعاية واكتشاف الموهوبين فى ابريل من عام (١٩٩٩) إدراكاً لطبيعة الإبداع والموهبة اللتين لم تعدا مجرد ضربة حظ أو محض مصادفة سعيدة بقدر ما باتت نبتا طبيعيا لجهود مؤسسيه متكاملة ومنظمة وصبورة .

بيد أن هناك منطقة فى هذا الجهد ما زالت مظلمة وتحتاج إلى تسليط الضوء عليها مما دعا عميد التربويين العرب " د. حامد عمار " فى كتابه " قيم تربوية فى الميزان " إلى التساؤل والاستغراب حول الوقت المهدر فيما

بين فترات الدراسة ، وهو ما سنحاوله فى هذا البحث . فمما لا شك فيه أن أية استراتيجية ينبغى أن تستند وتتأسس على ثلاث ركائز أساسية هى :

الأولى : تحديد لطبيعة التحديات أو التهديدات التى تواجه الأمة ككل ، سواء من مصادر داخلية أو خارجية ، وسواء كان ذلك فى قطاع من قطاعات الدولة كالتعليم أو الإعلام أو الثقافة .. الخ ، أو على المستوى القومى الشامل .

الثانية : تحديد للأهداف المطلوبة أو المرغوبة فى ضوء رصد دقيق للموارد والإمكانيات المتاحة لمواجهة هذه التحديات أو التهديدات .

الثالثة : تتأسس على ذلك مجموعة من السياسات التنفيذية وفقاً لبرامج عمل زمنية محددة لبلوغ هذه الغايات وتحقيق تلك الاهداف .

وتأتى دراستنا بشأن " برنامج قومى للنشاط الصيفى " بمثابة أحد الزوايا الأساسية لاستكمال الجهود المبذولة للخروج من حالة التيه والضياع اللذين يعانى منهما أطفال مصر فى مراحل التعليم المختلفة فى ظل بيئة تعليمية واجتماعية ظلت لوقت قريب لا يمكن احتمالها أو استمرارها . ومرد ذلك إلى أن استمرارها بأكثر من هذا كان يعنى انهياراً شاملاً لكامل البناء النفسى والسلوكى والثقافى والاخلاقى لثلاثة أجيال على الأقل .

لقد استقرت دراسات علم النفس الإجتماعى Social Psychology وعلم نفس الطفل على أن الأطفال والنشء يتحركون فى تنشئتهم الاجتماعية والسلوكية والقيمية ضمن أربع دوائر متداخلة ومتكاملة هى :

١- دائرة الأسرة بكل ظروفها وأحوالها .
٢- دائرة المدرسة بكل مشاكلها واختلالاتها .
٣- دائرة الأنداد والصحبة والأصدقاء وما يصاحبها عادة من احتمالات للخطر .
٤- ثم أخيراً دائرة النسق الاعلامى والثقافى السائد فى المجتمع ويلعب فيه جهاز " التلفاز " دوراً اساسياً

وبالقطع يتفاوت تأثير كل دائرة من هذه الدوائر وفقاً لظروف التنشئة الاجتماعية من طفل إلى آخر، ومن فئة اجتماعية وعمرية إلى أخرى، ومن الملاحظ انه قد برزت تطورات جديدة فى مساحة التأثير الخاصة بكل دائرة من هذه الدوائر خلال العقدين الماضيين .

ففى البدء كانت الأسرة هى صاحبة التأثير الأول والممتد لسنوات طويلة من عمر الطفل ؛ فمنها يستمد الطفل قيمته ورموزه وفيها تتشكل مدركاته وأحاسيسه وعبرها تتأسس علاقاته مع الآخرين من أقربائه ومع الأشياء . ثم أنه مع النمو المتزايد واتساع نطاق التعليم زاحمت المدرسة الأسرة فى دورها التربوى ثم شيئاً فشيئا اكتسحت أجهزة الإعلام المرئية (خاصة جهاز التليفزيون) الدائرتين السابقتين . ومن ثم أصبح بما يقدمه من أشخاص ورموز وقيم عبر الأعمال الدرامية المحلية أو الأجنبية منبعا ومصدرا لكثير من القيم والمفاهيم والسلوك لأعداد هائلة من الأطفال والنشء والشباب .

وإذا كانت بعض المؤسسات بالدولة قد ركزت نظرتها أكثر على الأسرة باعتبارها " الحضانة الطبيعية " للمرحلة المبكرة من التنشئة الاجتماعية للطفل ؛ فإننا نذهب منحى مختلفا بالتأكيد على دور " المدرسة " الأقوى باعتبارها " معمل المدركات " بالنسبة للطفل .

ففى المدرسة تتفتح عيونه على حروف المعرفة ، وفيها يستمد قدوته ورموزه الأولية ؛ وعبرها يتفاعل جهازه العصبى والنفسى مع الآخرين ليكّون أولى العلاقات الاجتماعية والأصدقاء. والمدرسة فوق كل ذلك مكان " التجميع الجبرى " للمئات من الأطفال الذين تتقارب أعمارهم وتتوحد اهتماماتهم ، ومن ثم فهو المكان الذى لو أحسن التعامل معه من المجتمع وأجهزة الدولة فسيكون مركزا وبوتقه التشكيل والصياغة الوجدانية والمعرفية فى شخصية الطفل .

ومن المفترض أن تساهم الفترة الزمنية الطويلة نسبياً التى يقضيها الطفل فى المدرسة (٧ إلى ٩ ساعات يومياً فى حالة اليوم الكامل) ، طوال ستة شهور كاملة فى حيوية وأهمية تركيز أجهزة الدولة التربوية والتعليمية فى العمل داخل المدارس ومن خلالها . وإذا كانت المدرسة بهذا المعنى هى ملتقى ثلاث عمليات إنسانية تمثل كيمياء التنشئة الاجتماعية وهى :

- المدرس وسلوكياته .
- المعارف العلمية والفكرية وأهميتها .
- والأنشطة التربوية والفنية والرياضية كمهارات مكتسبة .

فمازال هذا النظام التعليمى يعانى من مظاهر " سلب الروح " التى هى مناط أى فعل وجوهر أى نسق تعليمى مناسب لروح العصر حيث :

١-تعانى المدارس الحكومية – خاصة فى المرحلة الابتدائية والإعدادية – من ارتفاع نسبة كثافة الفصول حيث تبلغ هذه الكثافة (٤٥ الى ٦٥) تلميذ / فصل مما يحيل العملية التعليمية إلى جحيم لا يطاق سواء للمدرس أو للتلميذ .

٢-ويترتب على ذلك بالضرورة انتشار مجموعات التقوية الأكاديمية وتتعزز الدروس الخصوصية بما يؤدى إلى انهيار قيم القدوة والأستاذية لدى الطفل ويستند ذلك إلى أن المدرس بالنسبة للتلميذ فى هذا العمر المبكر هو أحد أهم خطوط الدفاع القيمية والرمزية فى مدركات آخذة فى التشكل وسط عمل جماعى وفى إطار عملية تنشئة اجتماعية أوسع مدى وأكثر تأثيراً . لقد عبر وزير التربية والتعليم الأسبق (د. حسين كامل بهاء الدين) بشجاعة عن هذه الحقيقة بقوله (لقد تظاهر المجتمع بأنه يوفى هؤلاء المعلمين أجورهم وهم بدورهم تظاهروا بأنهم يؤدون عملهم .. والتظاهر المتبادل حقق كارثة) .

٣-وزاد الأمر سوءاً أن نصف مدارس مصر عشية زلزال أكتوبر عام ١٩٩٢ (أى نحو ٥ر١٢ ألف مدرسة بكثافة تزيد عن ٥ مليون تلميذ) كانت تفتقر إلى كثير من مقومات إنسانية للعملية التعليمية والتربوية وهو ما يجرى علاجه الآن ببطىء شديد لم يحل دون ترك جراح غائرة فى نفوس هؤلاء الأطفال والنشء بفعل الإهمال الذى تعرضوا له لسنوات طويلة ماضية .

٤–وبرغم التحسن الكمى فى نسب القيد فى التعليم الابتدائى من ٨٧% عام ١٩٨٨ إلى نحو ٩٣% عام ٢٠٠٥ فان نسب التسرب فى التعليم الابتدائى والأعدادى والثانوى مازالت قائمةً وتزداد هذه النسبة بين الإناث خاصة فى محافظات الوجه القبلى وبعض الأحياء الفقيرة بالمدن المصرية ، مما يزيد من رصيدالأرتداد للأمية فى مصر حيث يقدر عدد الأميين فى مصر من سن عشر سنوات فأكثر بنحو ٢٤ر٨ مليون إنسان عام ٢٠٠٦ يشكلون ٣٤% من سكان مصر، ومهما حدث من تحسن فى هذه المعدلات فى السنوات الأخيرة ، فإنها ما تزال أدنى من المخطط المنشود .

٥–ويقدر عدد الأطفال فى الفئة العمرية (٢–٦ سنوات) الذين لا تتوافر لهم خدمة تربوية بنحو٤.٥مليون طفل بخلاف ٤٠٠ ألف طفل آخرين موجودين فى دور الحضانة .

٦–وعزز من هذا المناخ السلبى على العملية التعليمية وسط ثقافى وإعلامى يقدم نماذج مشوهة على الصعيدين النفسى والاخلاقى ، وترادف كل هذا مع انهيار شامل للأنشطة التربوية فى المدارس الحكومية وكثير من المدارس الخاصة مثل الأنشطة الرياضية والفنية والموسيقية والأدبية والمسرحية والثقافية وغيرها تحت وطأة الإلحاح المستمر والممجوج بالاستعداد للامتحانات وبذلك أصبحت المدارس بمثابة مأوى عشوائيا للتحصيل والتلقين التعليمى المتدنى .

الفصل الأول

دراســـات الوقت فى الأدبيات الاقتصادية والإدارية

ينبغى قبل الخوض فى تفاصيل ظاهرة فاقد وقت العمل الرسمى والبحث فى أسبابها ودوافعها مما يقلل من كفاءة العملية التعليمية ، وسوف نشخص هذه الظاهرة على الصعيد النظرى من واقع نتائج الدراسة الميدانية التى قمنا بها ، كذلك سوف نتوقف هنا بالشرح عند تعريف المفهوم ذاته فى ضوء أدبيات تخصيص الوقت أو ميزانية الوقت Budget Of Time التى تمت على الصعيد العالمى .

فمثل هذه الدراسات قدمت إلينا زاداً معرفياً لا غنى عنه فى التعرف على الأنماط السلوكية والنفسية إلى جانب أشكال العلاقات الاجتماعية والثقافية بين مختلف الشعوب والأمم من ناحية وكذا مقدار التباينات بين مختلف الطبقات الاجتماعية والفئات المهنية فى تعاملها مع الوقت سواء كان هذا الوقت حراً Free Time أو ما يسمى الآن " وقت الفراغ " وما يترتب عليه من صناعة أدوات وقت الفراغ التى أصبحت صناعة عالمية فى كثير من الدول المتقدمة ومن نسبة توزيعات الوقت اليومى بين مختلف الأنشطة الانسانية .

أولاً : تعريف فاقد وقت العمل الرسمى

دراسات تخصيص الوقت التى بدأت بأبحاث عالم الاجتماع الروسى الأصل – الامريكى الجنسية – بيتريم سوركين P.Sorokine عام ١٩٣٦ عندما تولت جامعة هارفارد نشر كتابه المشترك المعنون " ميزانية الوقت " Budget Of Time ، افتتحت مجالاً واسعاً لدراسات ذات أبعاد متعددة Multi Dimensional بعضها ثقافى وبعضها الآخر اجتماعى واقتصادى ، كما أنها تتعامل مع الأبعاد السلوكية والنفسية للشعوب والجماعات الاجتماعية والمهنية المختلفة وقد اتسعت هذه الدراسات لتتخذ أبعادها الدولية كدراسات مقارنة بين الشعوب والجماعات على يد عالم الاجتماع المجرى الشهير زالاى S. Zalai منذ مطلع الستينات من القرن الماضى وباعتبارها أداه ضرورية للتخطيط الاجتماعى والثقافى مستقبلاً[١] .

وعبر تعدد وتكرار دراسات تخصيص الوقت Allocation Of Time أمكن التعرف على كيفية قضاء الفئات الاجتماعية والمهنية المختلفة لوقتهم اليومى مثل المرآة العاملة أو ربة المنزل ، وطلاب الثانوى والمهندسين والمدرسين والعمال وغيرهم ، سواء كان المخصص منها للعمل أو لأوقات الترفيه أو ما يسمى الوقت الحر Free Time ، أو فى العمل المنزلى ورعاية الأسرة ؛ أو فى تلبية الاحتياجات الفسيولوجية من نوم وتناول طعام وغيرها .

وقد استقرت أدبيات علم الاجتماع على أربعة أساليب أو طرق لقياس ميزانية الوقت هى [٢] :

١–طريقة التسجيل اليومى للأنشطة (اليوميات) .

٢–طريقة تسجيل أنشطة الأمس.

٣–طريقة الملاحظة المباشرة والتسجيل اليومى .

٤–الاختبارات والاستبيانات والاستمارات .

وبرغم وجود أوجه للنقص أو ثغرات فى كل واحدة من هذه الأساليب فان كثير من الدراسات الخاصة بالوقت قد استعانت بأكثر من أسلوب فى معالجتها حتى تتلافى أوجه النقص فى استخدام أسلوب واحد فى معالجتها . ففى

الدراسة التى اشرف عليها جون هازارد J.Hazzard عن " سيسيولوجيا الوقت " أوضح المشاركين فيها أن الزمن يعد مورداً للقوة واستخدموا فى دراساتهم المقابلات نصف الموجهه [٣] .

أما نيكول صمويل Nicole Samuel ففى دراسته عن الوقت الحر Free Time فى فرنسا عام ١٩٨٦ يتبين أن متوسط ساعات العمل اليومى للرجل تبلغ ٦ ساعات و ٤٣ دقيقة (بما فيها المواصلات) و ٤ ساعات و ٢٧ دقيقة تتصرف إلى الأنشطة الحرة ، وساعة واحدة و ١٩ دقيقة ينفقها الرجل على الشئون الأسري ، ومجموعها أثنى عشرة ساعة وعشرين دقيقة .

يختلف توزيع الوقت بالنسبة للمرأة فهى تقضى ساعات أقل فى العمل (٥ ساعات و ٢٣ دقيقة) ، بينما تنفق فى الأنشطة الحرة ثلاث ساعات و ٢٥ دقيقة ، أما فى رعاية الأسرة فانها تقضى فيها نحو ثلاث ساعات و ٤٥ دقيقة وهو ما عادت وأكدت عليه دراسات فى الحقل العربى خاصة فيما يتعلق بالمرأة[٤] .

وقد قسمت دراسات الوقت – من واقع الخبرة العملية – أنشطة الحياة اليومية للإنسان إلى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

الأول : أنشطة ضرورية لإستمرار حياة الفرد والأسرة مثل العمل والالتزامات الأسرية من رعاية الأطفال وغيرها

الثانى : أنشطة تتعلق بتلبية الاحتياجات الفسيولوجية مثل النوم وتناول وجبات الطعام والراحة .

الثالث : الوقت الحر أو وقت الفراغ [٥] .

أما دراسات إدارة الوقت Management Of Time ، فقد تركز إهتمام معظمها – خاصة فى الدول الصناعية المتقدمة – على المنشآت الإنتاجية وكيفية قضاء العمال لأوقات عملهم ، وأشكال الوقت الضائع وأسبابه ، فى محاولة لتلافى أسبابها نظراً لما تمثله من خسارة مالية للمنشأة [٦] .

وفى دراسة ماريل دوجلاس *M. Doglace* أظهرت أن الشخص يضيع ساعتين على الأقل من ساعات عمله [٧] . أما دراسة "روسى " E.Rossil ونيموس D. Nmmous فقد بينت أهمية فترة الراحة Break فى تنظيم إنتاجية العمل وكشفت عن أن دورة النشاط الاساسى والحيوى للعامل أو الموظف تتكون من ٩٠ دقيقة إلى ١٢٠ دقيقة فى قمة النشاط ، يتلوها ٢٠ دقيقة أخرى تهبط فيها آيات النشاط والحيوية ، ويتكرر ذلك طوال يوم العمل [٨]، أما ما صدر من كتابات من أكاديميين مصريين فى هذا الشأن فقد جاء كاقتباس غير متوازن من الكتابات الغربية [٩] .

أما دراسات وقت العمل Working Time فى الجهاز الادارى أو الحكومى فلم تحظ باهتمام مماثل سواء على الصعيد الدولى أو الأدبيات العربية ، فهو وإن كان من الممكن قياسه بالمعنى المطلق (٦ ساعات أو ٧ ساعات عمل يومياً) إلا أن هناك صعوبة حقيقية فى قياس المجهود المبذول فيه فعلاً [١٠] ومن هنا تأتى أهمية دراسة الفاقد من وقت العمل Waste Of Time .

وبادىء ذى بدء ، يمكن تعريف الفاقد عموماً بأنه (ذلك الجزء الضائع أو المهدر من نفس جنس المادة) ، فالفاقد بهذا المعنى فى النشاط الاقتصادى أو الادارى ينقسم إلى نوعين :

١–نوع تفرضه طبيعة العمل وظروفه ، كالفاقد فى المواد الخام أثناء عمليات الشحن أو التفريغ أو التخزين (صوامع الغلال مثلاً) وعمليات النقل أو الفاقد بسبب تعطل الآلات والمعدات أو انقطاع التيار الكهربائى عن المصنع أو المنشأة الإدارية أو الخدمية وهو ما ينبغى العمل على تخفيضه والحد منه لأقل درجة ممكنة .

٢–نوع من الفاقد ينشأ عن عمد أو إهمال أو بسبب سوء تنظيم العمل الادارى وإجراءاته [١١] . وهو ما يمكن التغلب عليه بتصحيح الإجراءات وإدخال تعديلات على الإدارة أثناء مراحل العمل المختلفة [١٢] .

وهكذا يقسم بعض الدارسين الفاقد بصورة أكثر تحديداً إلى نوعين :

النوع الأول : ما يسمى الفاقد الحتمى Compulsory .

النوع الثانى : ما يطلق عليه الفاقد غير الحتمى Un–Compulsory [١٣] .

فالفاقد الحتمى Compulsory هو ما يكون ناتجاً وضرورياً أثناء العملية الإنتاجية كوجود عادم ناتج عن تصنيع مادة – التطاير العادى للغازات – وما شابهه من ضياع لا يمكن تفاديه ويتمشى مع أصول الصناعة . أما الفاقد غير الحتمى فهو ضياع كان يمكن تجنبه أو تفاديه مثل تلف المواد نتيجة سوء التخزين أو استخدام تكنولوجيا متخلفة أو نقص فى المهارات الفنية للقوى العاملة [١٤] .

وبهذا فان فاقد العمل يتسع ليشمل معنيين :

المعنى الأول : يرتبط بالفاقد من مستلزمات الإنتاج ونفقات التشغيل ، وهو ما يؤدى إلى ضعف مستوى أداء الخدمة للجمهور من ناحية ، وارتفاع تكاليف تقديمها من ناحية أخرى [١٥] .

المعنى الثانى : وهو يتعلق بالفاقد من وقت العمل الرسمى ، أى سوء استخدام العنصر البشرى المشارك فى العملية الإدارية بالمنظمات الحكومية .

بصورة عامة فان الفاقد بمعانية وأشكاله السابق الإشارة إليها يثير لدى بعض الاقتصاديين مفهوم نفقة الفرصة البديلة Opportunity Cost والتى تعنى الخسارة المحققة بسبب استخدام الموارد أو الوقت فى هذا المجال والذى كان يمكن تلافيه إذا استخدمنا هذا الوقت أو الموارد فى مجال أخر [١٦] .

فإذا كان الوقت من أندر الموارد – على حد تعبير جانيت ج. هيبارد J.J.Heberd ، وروبرت ك. لاندروم R.K.landrom– فان هذا الوقت يتعرض للتبديد والإهدار من جانب الموظف أو المدير بسبب مؤثرات داخلية من داخل المنظمة (نظم العمل .. الخ) أو من جراء مؤثرات ذاتية (الفرد ذاته) [١٧] .

ويشير هارى روتنبرى Harry C.Rotenbury إلى أن وقت المدير يتوزع بين عدة أنشطة ، ما بين ٥٠% من وقت يوم العمل فى مجال خبرته الفنية ، ٢٥% أخرى لقرارات الاستثمار بينما تشغل المهام الإدارية ١٥% من وقته اليومى فى صورة تقارير واجتماعات ومؤتمرات ، ويتبقى ١٠% من وقته اليومى يبدده فى مجالات وأنشطة متنوعة [١٨] .

بيد أن نموذج المدير الذى قدمه هارى س. روتينبيرى ، ينطبق على المدير فى الشركات الصناعية والاستثمارية وليس على المدير الادارى فى المنظمات الحكومية والخدمية ، وقد رصد مايكل لبوف M.Lebouf خمسة عشر سبباً لإضاعة الوقت كما رتبها الإداريون فى أربعة عشر دولة هى:

١- المعوقات الهاتفية .
٢- الزوار غير المتوقعين .
٣- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة .
٤- الأزمات الطارئة .
٥- عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز .
٦- المكاتب المزدحمة وعدم قدرة التنظيم لدى الشخص .
٧- تفويض غير فعال وتدخل فى الروتين والتفاصيل .
٨- محاولة إنجاز الكثير بسرعة ، وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية .
٩- عدم وجود نظام للاتصالات أو عدم وضوح الارشادات .
١٠- المعلومات غير الملائمة وغير الدقيقة أو المتأخرة .
١١- التردد والتأجيل والتسويف .
١٢- عدم القدرة على الرفض .
١٣- مسئولية وسلطة مضطربة .
١٤- ترك المهام قبل انجازها .
١٥- نقص الانضباط الذاتى[١٩] .

هذا بينما يشير ماكنزى R.A.Mackenzie وجورج ريتشارد G.W.Richard إلى وجود أكثر من أربعين عامل فى مضيعة الوقت [٢٠] أما تشارلز ج.فردربر C.J.Ferderber فقد أشار إلى أن خبراء إدارة الوقت يؤكدون أن الإداريين الكبار ينفقون ٩٠% من وقتهم فى أمور سطحية مقابل ١٠% ينفقونها فى الأعمال الإبداعية والابتكارية [٢١] .

وقد أشارالبعض إلى أن ٢٥% من وقت المدير اليومى يقضيه فى الرد على الهاتف والمكالمات التليفونية ، [٢٢] واستخلصت دراسات أخرى إلى أن ٥٧% من وقت المديرين الكبار يخصصونه فى التخطيط والتفكير بينما يقضون ٣٦% من وقتهم فى المكالمات التليفونية [٢٣] وأشارت دراسات أخرى على عينة من المديرين فى الولايات المتحدة أن ١٨% من وقتهم يقضونه فى الرد على المكالمات الهاتفية [٢٤] ، ووصل الأمر بالبعض إلى صياغة ما يشبه القانون العام – حيث أظهرت دراسات ميدانية عديدة – أن ٨٠% من النتائج الجيدة أو الإنجازات تأتى من ٢٠% من المجهودات فقط وهو ما عرف (بمبدأ باريتو)[٢٥] .

وقد صاغ الفكر الادارى الحديث ما يسمى " فترات السماح " فإذا كان وقت العمل الرسمى للموظف ست ساعات يومياً (٣٦٠ دقيقة) فان بعض هذه الدراسات قد قدرت فترات السماح هذه ما بين ٧% إلى ٢٠% من الوقت الرسمى [٢٦] ، أى ما يعادل ٢٥ دقيقة إلى ٧٢ دقيقة ، بينما قدرها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بنحو (٦٠ دقيقة يومياً) أى ما يعادل ١٧% وذلك فى سياق بحثه لمعدلات أداء الوظائف المختلفة[٢٧] .

وفى مجال أدبيات العلوم الإدارية والاقتصادية العربية ، فيكاد أن يغيب هذا الحقل المعرفى عن التناول والمعالجة ، باستثناء دراسة " السيد محمود المليجى" عن تكاليف يوم العمل الضائع بالمنشآت الصناعية عام ١٩٧٢ [٢٨]، ودراسة المجالس القومية المتخصصة عام ١٩٨٥ عن الفاقد فى القوى العاملة[٢٩] ، والحاصل أننا لم نعثر على دراسة جادة سوى دراستين وحيدتين فى مصر :

الدراسة الأولى : تمت عام ١٩٧٩ وهى دراسة استكشافية قام بها المرحوم الأستاذ الدكتور"منصور فهمى " وعاونه عدد من الباحثين بكلية التجارة جامعة القاهرة. واشتملت على عينة عشوائية بلغت ١٧٧ موظفاً موزعين على (٢٠) منظمة حكومية خدمية ، وانتهت الدراسةإلى نتيجة مثيرة – وربما مبالغ فيها إلى حد كبير – حيث استخلصت أن ٧٥% من وقت العمل للموظف ضائعً [٣٠] وموزع على النحو التالى :

جدول رقم (١)

توزيع وقت العمل الرسمى للموظف الحكومى طبقاً لعينة الدراسة عام ١٩٧٩

م	الحالات	اجمالى الوقت بالدقيقة	متوسط وقت الموظف فى اليوم	
			الوقت بالدقيقة	%
١	تأخير عن مواعيد العمل	٥٨١٤	٣٣	٩
٢	الانتقال لغير العمل	٧٩٦٥	٤٥	٦ر١٢
٣	الانتقال بخصوص العمل	٢٦٥٥	١٥	٢ر٤
٤	الحديث فى غير العمل	٦٧٢٦	٣٨	٣ر١٠
٥	الحديث بخصوص العمل	٨٨٥	٥	٤ر١
٦	استقبال زائرين	٤٠٧١	٢٣	٤ر٦
٧	قراءة الجرائد	٣٠٠٩	١٧	٧ر٤
٨	أعمال خاصة	٤٤٢٥	٢٥	٧
٩	الجلوس بدون عمل	٦٧٢٦	٣٨	٦ر١٠
١٠	تناول الطعام	٨٨٥	٥	٤ر١
١١	تناول المشروبات	٨٨٥	٥	٤ر١
١٢	تبكير فى الخروج	٧٦١١	٤٣	٧ر١١
١٣	عمل	١٢٠٣٦	٦٨	١٩
	المجمــوع	٦٣٧٢٠	٣٦٠	١٠٠

المصدر : فايزة عبد النور أسعد ، مرجع سابق ، نقلاً عن د. منصور فهمى .

والحقيقة أن هذه الدراسة – برغم ريادتها – قد إفتقرت إلى أسس منهجية أكثر دقة ووضوحاً ، سواء من حيث العينة المختارة أو أسلوب ومنهجية العمل الميدانى حيث :

١) عينة الدراسة لا تمثل المجتمع الوظيفى بشكل صحيح ، فهى قد اشتملت على ١٧٧ مفردة (موظف) موزعين بين (٢٠) مصلحة حكومية ، أى أن متوسط عدد المفردات التى تم اختيارها عشوائياً من كل مصلحة لا تزيد عن (٩) مفردات (موظفين) ، وهى عينة غير ممثلة ولا يجوز إحصائياً تعميم نتائجها.

٢) نسبة الجهات التى اختبرت (عشرين مصلحة) لا تمثل سوى ٤% فقط من اجمالى وحدات القطاع الحكومى فى ذلك الحين (٤٨٨ وحدة) ، والمؤكد إنها لم تشمل معظم إدارات وأقسام والمبانى التى تشغلها هذه الوحدات المختارة .

٣) لم تبين الدراسة عدد الذكور والإناث من العينة والتوزيع النسبى بينهما وقامت بتعميم النتائج دون توضيح فروقات السلوك فى استهلاك الوقت بين العاملين الذكور والإناث ، وهى لا شك فروقات ذات دلالة معنوية واضحة .

٤) من حيث أسلوب العمل الميدانى ، اقتصرت على استخدام أسلوب المشاهدة المباشرة ، أو ما يسمى بالمشاهدة المخططة ، ولم تستعن بوسائل وأساليب أخرى ، كالاستبيان أو دراسة الحالة ، أو المقابلة المباشرة ... الخ .

٥) لم تبين الدراسة أسلوب العمل مع المبحوثين ، ومعدل تكرار المشاهدة على مدار اليوم ، أو الأيام المتعددة وفى أى أوقات من السنة ، حيث يختلف نمط أداء الموظف المصرى بين شهور الصيف عنها فى شهور الشتاء ، وكذا يختلف عنهما فى شهر رمضان .

ومن هنا جاءت النتائج تفتقر إلى الدقة ، وتتسم بالمبالغة فى تقدير الوقت الضائع بين الموظفين بالقطاع الحكومى .

وعلى العكس جاءت الدراسة الثانية التى قام بها فريق بحثى كبير نسبياً (٢١ باحثا) ، وتحت إشراف المرحوم الأستاذ الدكتور " منصور فهمى " عام ١٩٨٠ عن " الفاقد فى عنصر العمل " متحفظة فى نتائجها إلى حد كبير ، برغم استخدامها لعدة أساليب للبحث الميدانى حيث لم تزد نسبة فاقد وقت العمل للعاملين بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة – وهم كل العينة محل الدراسة – عن ٥.٣% من وقت العمل الرسمى [٣١]، وبرغم أن الدراسة قد اعتمدت على أسلوبين هما :

١–المشاهدة باستخدام قائمة ملاحظة أو نموذج استبيان للمشاهدة .

٢–تجميع البيانات المتراكمة أو المسح الدراسى من خلال حصر المأموريات وأذون الخروج ... الخ .

فان الدراسة قد شابهها الكثير من الثغرات المنهجية والإجرائية فى آن واحد ومن أبرز هذه الثغرات :

١- لم تحدد الدراسة منذ البداية تعريفاً إجرائياً لمفهوم الفاقد فى عنصر العمل ، وما هو الفارق بينه وبين فاقد العمل الرسمى خاصة ، وإن عادت الدراسة لتؤكد على غياب أية دراسات مباشرة سابقة فى هذا الموضوع [٣٢]

٢-تضارب مفاهيم الدراسة من حين إلى آخر ، فبينما اعتبرت الأجازات الاعتيادية والعارضة والمرضية من عناصر الفاقد فى عنصر العمل [٣٣] – وهو خطأ جوهرى نظراً لان هذه الأجازات هى بمثابة حقوق منصوص عليها قانوناً للعاملين المدنيين بالدولة – إلا أن الدراسة تعود لتتجاهل حسابها فى الوقت الفاقد ، واقتصرت على عناصر أخرى (الزيارات / التأخير / الجمعية الاستهلاكية / دار الحضانة) [٣٤] .

٣-أكدت الدراسة بان الأسلوب الذى اتبعه الباحثون المشاركون فى العمل الميدانى هو التحرك المستمر المتنوع داخل مكان العمل لرؤية أكبر متغيرات ممكنة لظواهر الفاقد فى عنصر العمل [٣٥] ، وهذا الأسلوب فى العمل الميدانى يجعل من الصعب الرصد المتكرر لظواهر ضياع الوقت والسلوك الوظيفى ، وتركت للباحثين الذين يقومون بالمشاهدة المخططة سلطة واسعة لتقدير الوقت دون مراجعة أو رقابة من مسئولى العمل الميدانى خاصة وإن الدراسة تعترف فى موقع آخر بتواضع خبرة الباحثين المشاركين فى البحث ، وطبيعة وتكتيك الأبحاث الميدانية وأنهم لم يسبق لهم القيام بها[٣٦] .

٤-تمت الدراسة فى جهاز حكومى واحد هو الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة . واعتبر العاملين فيه (١٢٨٤ موظفاً) هم كل أفراد العينة محل المشاهدة ، وبلغ مجموع ما أسمته الدراسة " المشاهدات المتعمقة " مابين ٧٥ مشاهدة إلى ٩٤ مشاهدة فى أربعة عناصر للفاقد هى (الزيارات / التأخير / التردد على الجمعية الاستهلاكية / التردد على دار الحضانة) ، وبلغ مجموع الوقت الضائع فى هذه المشاهدات (الوقت المستغرق مضروبا فى عدد المشاهدات) نحو ٤٠٦ ساعة و ١٥ دقيقة بما يعادل ٥.٣% من اجمالى وقت العمل اليومى للعاملين بالجهاز ، بيد أن ضيق نطاق العينة وتضاءل المشاهدات أعطب أية إمكانية لتعميم نتائج هذه الدراسة على نطاق القطاع الحكومى كله .

٥-لم تشمل المشاهدات ممارسات شائعة أخرى ملحوظة وسط الموظفين سواء فى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة أو فى غيرها ، مثل قراءة الصحف ، وتناول طعام الإفطار ، والحديث بين الزملاء فى غير العمل وغيرها – وبالمقابل صنفت الدراسة مأموريات العمل باعتبارها من عناصر الفاقد ، وهى وإن كانت فى أحيان ليست قليلة مأموريات (وهمية) إلا أننا لا نستطيع التعميم ، حيث أن غالبية هذه المأموريات تعتبر مهام عمل رسمية حقيقية . وصحيح أن الدراسة لم تدرجها فى عناصر الفاقد المحسوب زمنياً ، إلا أن مجرد وضعها فى هذا التصنيف يمثل خطأ منهجيا ينبغى تجنبه فى دراسات أكثر تطوراً .

٦-التوقيت الزمنى للدراسة الميدانية جانبه التوفيق مما أعطى نتائج مضللة وغير دقيقة ، فهو من ناحية جرى العمل فى شهرى يوليو وأغسطس . وهما أيضا شهرى أجازات صيفية بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، بما ينقص من القوى الوظيفية الموجودة فعلاً فى حدود النصف تقريباً ، وبالتالى يقلل من فرص مشاهدات متعمقة أكثر ، ومن ناحية أخرى فقد تصادف أن تكون هذه الفترة هى المقابلة لحلول شهر رمضان المعظم وهو يتميز

بسمات خاصة فى المنظمات الحكومية مثل تخفيض عدد ساعات العمل الرسمية ما بين ساعة إلى ساعتين وانتشار عادة افتراش الممرات والصالات وتلقى دروس دينية بعد الصلاة .

٧- ولأن الدراسة اقتصرت على وحدة إدارية واحدة هى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بما يحول دون إمكانية تعميم نتائجها ، فهى لم تتوقف عند عدد أيام العمل الرسمية سنوياً للموظف المصرى بعد استبعاد أيام الأعياد الرسمية والدينية ، وحقوق العامل فى الأجازات الاعتيادية والعارضة والمرضية ، وأيام الأجازات الرسمية (كأيام الجمع) ، وتبلغ هذه الأيام حوالى ١١٥ يوماً فى المتوسط فى ذلك الحين .

٨- لم تميز الدراسة بين السلوك الوظيفى الخاص بفاقد وقت العمل بالنسبة للمجموعات الوظيفية والنوعية المختلفة (قيادات / وظائف وسطى / وظائف دنيا) ، أو بين شاغلى الدرجات المالية المختلفة (وكيل وزارة / مدير عام / ...... حتى الدرجة السادسة والسعاه) .

وهكذا فان تحديدنا لفاقد وقت العمل الرسمى بالأجهزة الحكومية ينحصر فى الفاقد غير الحتمى Un-Compulsory ، بسبب سوء استخدام العنصر البشرى فى العمل الادارى لمورد الوقت ، سواء كان ذلك لأسباب ذاتية نتيجة عدم انضباط والتزام الموظف بقيم وتقاليد العمل ، أو بسبب سوء تنظيم العمل الادارى نتيجة لعدم وضوح الاختصاص ، أو التنازع فى الاختصاص ، أو من جراء عدم انسياب إجراءات العمل الادارى والتنفيذى [٣٧] .

ثانياً : الأشكال التى تتبدى فيها الظاهرة

بادىء ذى بدء ، ينبغى عند تناول هذا الموضوع التمييز بين معنيين :

الأول : الأشكال التى تتبدى فيها الظاهرة فى حياتنا الإدارية اليومية .

الثانى : الأسباب والدوافع الكامنة ورائها .

لقد أشار الدارسون إلى عدة أشكال تتبدى فيها الظاهرة منها :

- البطىء فى أداء العمل .
- عدم الالتزام بتقاليد العمل[٣٨] .
- عدم الالتزام بأنظمة ومواعيد العمل الرسمية .
- الارتباط بعادات عمل سيئة وسلبية .
- ضآلة الوقت الفعلى المبذول فى أداء العمل أو عند اتخاذ القرارات من جانب المديرين[٣٩]

وتربط دراسات أخرى بين هذه الظاهرة وما تسميه البطالة الجزئية غير المنظورة أو بطالة جزئية مقنعة وهو مفهوم تحليلى يعكس توزيع الموارد البشرية (عنصر العمل) فى المنظمة الادارية[٤٠] .

وبينما أشارت بعض الدراسات إلى وجود ما يسمى " فترة المسموحات " التى تتخلل ساعات العمل مثل تبادل الحديث بين العاملين أو قضاء الموظف لإحتياجاته (تناول مشروب أو قضاء الحاجة .. الخ) فان الأشكال التى تتبدى فيها الظاهرة من واقع الدراسة الميدانية التى قمنا بها[٤١] تعد أكثر تنوعاً وتشعباً فعدم الالتزام بتقاليد

العمل تبدأ بالتأخير عن مواعيد العمل صباحاً مروراً بقراءة الصحف وتناول الطعام الفردى أو الجماعى والدخول فى مناقشات مع الزملاء إلى أن تنتهى بالخروج المبكر عن المواعيد الرسمية للانصراف دون مسوغ مشروع " تزويغ " ولم يقلل من هذه الظاهرة والسلوكيات السلبية إقامة الصلاة بأماكن العمل الادارى إذ لوحظ على العكس عدم انخفاض مظاهر السلوك السلبى من جانب الموظفين .

ثالثا : الأسباب والدوافع الكامنة وراء الظاهرة

تتعدد الأسباب والدوافع الكامنة وراء هذه الظاهرة ، فبعض الدراسات حصرت أسبابها فى نطاق ضيق ، وبعضها ربطها بسلوك الموظف ذاته وبعضها الآخر أسندها إلى تأثيرات خارجية[٤٢] وهناك أبحاث أخرى أشارت إلى نوعين من الأسباب المؤثرة على عنصر العمل فيما أسمته " المتغيرات المباشرة " وهى الناجمة عن تأثير السلوك الإنسانى مثل الوقت المتاح للعمل ومهارة العاملين ومستوى العلاقات الإنسانية داخل المنظمة الإدارية .. الخ ، والنوع الثانى من المؤثرات أطلقت عليه " المتغيرات غير المباشرة " حيث تمارس تأثيرها بنفس درجة تأثير المتغيرات المباشرة ، ومنها ظروف العمل ووسائل الاتصال الداخلية بالمنظمة ومدى توافر أدوات العمل وشبكة الاتصالات الداخلية بالمنظمة ... الخ[٤٣] .

ومن جانبنا ، فضلنا أن يأتى تقسيمنا معتمداً على التمييز والتفرقة بين ما هو انسانى لصيق بالأفراد العاملين من الناحيتين الشخصية والنفسية ، وما هو مادى وموضوعى يخرج عن حدود رغبات الأفراد . ويمثل المحيط البيئى والثقافى الذى تجرى فى ظله العملية الإدارية بالمنظمة الحكومية وتساهم بنصيب كبير فى تفشى ظاهرة فاقد وقت العمل الرسمى .

وهكذا قسمنا الأسباب المؤدية لظاهرة وقت العمل الضائع إلى أربعة أسباب أساسية يتفرع منها الكثير من التفاصيل وهى :

١) العوامل الشخصية والنفسية psycho –Personality :

تؤثر الحالة النفسية للموظف ودرجة رضاء الموظفين Job–Satisfaction ودوافعه للعمل ومستوى التكامل بين أهدافه وطموحاته وأهداف واختصاصات المنظمة الإدارية التى يعمل فيها[٤٤] كذلك يتضمن مستوى مهارات العامل ومستوى تدريبه وتأهيله العلمى[٤٥] والحقيقة أن التعامل مع العوامل الشخصية والنفسية للموظف عموماً والمصرى على وجه الخصوص لا تنفصل ولا تنفصم عن الحالة الاجتماعية والنفسية العامة التى تحياها الفئات المحدودة الدخل فى المجتمع المصرى والموظفين فى طليعتهم ، لقد أشارت دراسات عديدة إلى سيادة مناخ عام من عدم المبالاة وانتشار مناخ سلبى من الإهمال والتسيب فى الحياة المصرية[٤٦].

وبرغم أن السمة الغالبة لدى الموظفين – سواء فى مصر أو فى غيرها – هو مقاومة التغيير الوظيفى أو التنظيمى[٤٧] فان ما أظهرته دراستنا الميدانية من رفض الأغلبية الساحقة من أفراد العينة (٧٧ر٤%) التفكير فى تغيير عملهم أو منظماتهم إلى عمل آخر أو منظمة أخرى تؤكد على سيادة القيم المحافظة والجمود وعدم المرونة لدى فئة الموظفين فى المجتمع المصرى[٤٨] .

وتؤدى ممارسات تركيز السلطات وعدم تفويض المديـر أو الرئيس لبعض مرؤوسيه فى بعض اختصاصاته ، وكذلك ضيق قنوات الاتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس وضعف أساليب الإشراف والقيادة وتضاؤل مستوى الأجور والمكافآت والحوافز ثم أن عدم إعمال مفهوم الثواب والجزاء بجدية فى منظماتنا الإدارية الحكومية والمساواة بين المجدين والكسالى أو متواضعى الأداء فى سيادة مناخ من الإحباط للعناصر الديناميكية الشابة فى مثل هذه المنظمات وبمرور الوقت ترسخ فى الوجدان معانى سلبية شديدة الخطورة على حيوية وفاعلية أية منظمة والعاملين فيها إذا ما أخذنا بالاعتبار ما ينص عليه مبدأ " باريتو " القائل بان ٨٠% من جهود العمل والإجتهادات فى المنظمة الإدارية عادة ما تأتى من ٢٠% فقط من العاملين فيها ، فلنا أن نتصور مقدار الضرر الناتج عن سيادة مشاعر من عدم التمييز بين الأكثر كفاءة والأقل مستوى حيث يكاد يتساوى الجميع سواء بالنسبة للمكافآت والحوافز أو حتى فى تقارير الكفاية السنوية التى يحصل فيها ما يزيد عن ٩٥% من العاملين على تقدير ممتاز .

٢) العوامل البيئية أو ظروف العمل Environment :

تتسع العوامل البيئية أو ظروف العمل لتشمل الأوضاع السياسية والاقتصادية المحيطة بالعمل فى المنظمات الإدارية ، وكذلك بعلاقة المنظمة الإدارية بغيرها من المنظمات – التعاون أو الصراع – وأخيراً البيئة المكتبية ومدى توافر وسائل وأدوات العمل ، ونظم الاتصالات الحديثة ومستوى الإضاءة والتهوية، ووسائل نقل وتداول المعلومات ، والتجهيزات المكتبية الأخرى[٤٩] ، كذلك تشمل ظروف العمل المعطيات القانونية – التشريعية واللائحية – التى تسبب الكثير من الإرباك فى العمل الادارى من جراء كثرة القوانين واللوائح وتقادمها الزمنى وعدم استجابة الكثير من أحكامها لمقتضيات التطورات الجديدة .

ولعل من أكثر هذه الظروف البيئية تأثيراً على الحالة النفسية للموظف ومن ثم أداؤه تلك المتعلقة بالظروف المادية مثل مستوى الإضاءة والتهوية والحرارة .. الخ .

فإذا قارنا بين الإجابات التى أدلى بها الموظفين فى مطلع عقد الثمانينيات عن هذه الظروف بتلك الإجابات – والمشاهدات – التى قدمها الموظفين فى عينة الدراسة الميدانية التى قمنا بها فى مطلع القرن الحادى والعشرين (سبتمبر ٢٠٠٠ / مارس ٢٠٠١) نجد أن كثيراً من هذه الأوضاع والظروف لم تتغير بشكل ملحوظ.

جدول رقم (٢)

الظروف وبيئة العمل فى القطاع الحكومى من واقع إجابات عينتى البحث عامى (١٩٨٠-٢٠٠١)

الظروف	١٩٨٠		٢٠٠١		
	مقبول	غير مقبول	جيد	مقبول	ردىء
التهوية	٥٦%	٤٤%	٤٨٫١%	٣٣٫٤%	١٧٫٩%
الإضاءة	٧٥%	٢٥%	٤٩٫٣%	٣٦٫٠%	٣٤٫٢%
الحرارة	٥٩%	٤١%	١٤٫٥%	٤٩٫٦%	٣٥٫٤%
الضوضاء	٤٤%	٥٦%	١٨٫٣%	٣٤٫٩%	٤٥٫٩%

الرطوبة	٥٢%	٤٨%	اشتملت على بند الحرارة		
النظافة	٣٢%	٦٨%	١٧٫٨%	٤٩٫٨%	٣٢٫٠%

المصدر : عام ١٩٨٠ ، مصدره ، فايزة عبد النور ، مرجع سابق ، أما عام (٢٠٠٠/٢٠٠١)فمصدره ، عبد الخالق فاروق ، اقتصاديات الوقت الضائع ، مرجع سبق ذكره .

صحيح أن العينة فى الدراستين مختلفتان من حيث العدد والأجهزة الحكومية المختارة ، حيث جاءت الدراسة الأولى من ١٧٧ موظفاً موزعين على عشرين منظمة حكومية ، بينما الثانية بلغت العينة ٦١٩ موظفاً موزعون على ٥١ وحدة حكومية إلا أن الاتجاه العام للإجابات به اختلافات بسيطة وفى جملته يكاد يكون متقارباً برغم مرور أكثر من عشرين عاماً بين الدراستين .

وقد أكدت تقارير " الملاحظة بالمشاركة البسيطة " التى قام بها فريق العمل الميدانى عام ٢٠٠٠ على نفس الإجابات التى قدمها المبحوثين فى استمارات المقابلة بين عينة الدراسة (٦١٩ موظفاً) . برغم خطط الحكومة المستمرة منذ عام ١٩٨٦ لتطوير مواقع الخدمات الحكومية (الشهر العقارى / المرور / السجل المدنى / مكاتب العمل .. الخ) ، والتى بلغت نحو ٢٧٠٠ موقع منذ ذلك التاريخ وحتى عام ١٩٩٥ وقد تجاوزت تكلفتها ١٥٠٠ مليون جنيه وما تزال الحاجة إلى مليار جنيه أخرى لاستكمال هذه الخطة للسنوات العشر الممتدة من عام ١٩٩٥ حتى ٢٠٠٥[٥٠] والحاصل أن حال المواقع الحكومية ما زال دون المستوى المناسب للعصر والملائم لخلق روح جديدة بين العاملين ومنظماتهم الادارية .

٣) العوامل التنظيمية Organizational :

تمارس العوامل التنظيمية دوراً كبيراً فى التأثير على تفشى ظاهرة وقت العمل الضائع فى المنظمة الإدارية الحكومية ويمكن النظر إلى تلك العوامل من خلال ثلاثة مستويات تتداخل معاً فى شبكة من المؤثرات للتأثير سلباً أو إيجاباً على أداء الموظف العام ودرجة كفاءته وفاعليته. وهذه المستويات الثلاثة هى :

المستوى الأول : ما يتعلق منها بمدى وضوح أهداف المنظمة الإدارية ووضوح الاختصاصات سواء فى علاقتها بالمنظمات الأخرى (أى تداخل أو تضارب أو ازدواج) أو فى درجة وضوح الاختصاصات والسلطات والصلاحيات داخل المنظمة ذاتها وإنتهاءاً فى علاقة إداراتها وتقسيماتها الفرعية ببعضها البعض ، والعبرة هنا ليس فيما يرد فى قرارات الإنشاء أو ما يتضمنه حدود اختصاصات التقسيم التنظيمى وإنما فيما تسفر عنه الممارسة العملية فكثيراً ما نشاهد تضارب وتنازع الاختصاص العملى بين الإدارات وبعضها البعض داخل الوزارة الواحدة أو المصلحة الواحدة .. الخ ، وهى ظاهرة منتشرة إلى حد كبير فى الجهاز الحكومى المصرى .

المستوى الثانى : التنظيم المتعلق بنظم القيادة والسلطة والمسئولية ودرجة مشاركة – أو عدم مشاركة – الموظف فى كافة المستويات فى أعمال التنظيم سواء بوضع خطط العمل أو المشاركة فى اتخاذ القرارات ودرجة مرونة الهيكل التنظيمى والوظيفى داخل المنظمة[٥١] .

المستوى الثالث : التنظيم الخاص بالإجراءات Procedures :أى بأساليب العمل التنفيذى من تحليل العمليات ونظم تحليل المشكلات وشبكات الاتصالات الداخلية ونقل المعلومات وأساليب الحفظ والاسترجاع[٥٢] ، وكذا تصميم مكان العمل ونظم ترتيب المكان وموقع الإدارات والوحدات فى خط سير العمليات والإجراءات بالمنظمة وهى مسألة لم تحظ بأدنى اهتمام جدى فى المنظمات الحكومية المصرية ، كما أظهرت دراسة الوقت الضائع فى ضوء تقارير الملاحظة بالمشاركة فى أكثر من ٥١ موقع حكومى[٥٣] .

ويكفى أن نشير إلى أن كثير من الشركات الأمريكية تقوم بالإنفاق على إعادة ترتيب مقاعد الموظفين للتخلص من التحدث الزائد فيما بينهم كما حدث فى إحدى الشركات الأمريكية عام ١٩٨٥ حيث أنفقت فى ذلك العام ما يزيد عن مليون دولار لهذا الغرض[٥٤] .

ويحقق التصميم الجيد لمكان العمل المزايا التالية :

- تيسيير تدفق العمل وانسيابه .
- تقصير خطوط الاتصال والحد من الاختناقات والاحتكاكات خاصة فى مواقع الخدمات الجماهيرية .
- تهيئة جو ومناخ ملائم للعمل ومتطلباته مع الاقتصاد فى الوقت والجهد والمال مما يؤدى إلى تحسين بيئة العمل .
- تيسيير سبل الرقابة والإشراف على العاملين والتقليل قدر الإمكان من فرص شغل أحدهم للآخر بالحديث خارج مجال العمل .
- عدم ابتعاد الموظفين عن مواقع عملهم ولذلك يفضل أن تكون مكاتب الموظفين أقرب ما يمكن للمعدات المكتبية التى يستخدمونها .
- توفير الاتصالات الهاتفية للحد من الوقت الضائع بسبب انتقالات الأفراد بعيداً عن مواقع عملهم .

ويرتبط بتصميم مكان العمل ما يسمى " الإسكان الإدارى " والتى يقصد بها " ذلك المكان الذى يتم من خلاله العمل الإدارى وما يتوافر فيه من تسهيلات ومرافق تيسر على العاملين أداء الواجبات الوظيفية المناط إليهم " . وتشتمل هذه التسهيلات على مختلف المرافق كالكهرباء والمياه والحالة الهندسية للمبنى الإدارى وما يتصل بها من وسائل اتصال (هاتف) ونوع وحيازة المبنى (ملك الدولة أو إيجار ... الخ) ووفقاً لنتائج التعداد العام للسكان والإسكان عام ١٩٩٦ فان عدد المبانى الحكومية قد تجاوز ٢٦٠ ألف مبنى وهى ثروة عقارية حكومية بكل المقاييس بيد أن سوء حالتها الهندسية والتجهيزات المكتبية تؤثر على تعاظم فاقد وقت العمل الرسمى فعلى سبيل المثال أعدت مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية رائدة اشتملت على ٤٩ وحدة محلية وهى تمثل جميع الوحدات المحلية القروية بالمحافظة (باستثناء وحدتين فقط فى أم دومة وبربرا) تبين فيها الآتى :

١) إن ١٦% من مبانى الوحدات القروية متهالك ، أو آيل للسقوط كما أن ٨% أخرى دون المستوى المتوسط.

٢) أكثر من ٥٥% من مبانى الوحدات القروية لا تزيد عدد غرف المبنى عن أربعة .

٣) إن ٦% من المبانى لا تصلها المياه أو التيار الكهربائى .

٤) ١٨% ليست بها وسيلة اتصال تليفونى[٥٥] .

كل هذه المؤشرات تظهر بعض جوانب ظاهرة فاقد وقت العمل الرسمى ، كما تظهر الدراسة الميدانية التى قمنا بها تشتت وتوزع ديوان عام بعض الوزارات (كالاقتصاد والمالية) على أكثر من ستة مواقع مختلفة ومتباعدة فى إرجاء العاصمة المصرية ، هذا ناهيك عن الحالة السيئة لبعض هذه المبانى والمواقع الإدارية[٥٦] .

٤) العوامل الثقافية Cultural :

اهتمت الدراسات الإدارية الغربية فى العقدين الأخيرين بما أسمته " ثقافة المنظمة " [٥٧] من حيث هى الأفكار والتقاليد والأعراف السائدة بين العاملين بالمنظمة والتى تؤثر تأثيراً لا شك فيه على مستوى انتاجيتهم .

وقد أظهرت دراسة أمريكية جرى تطبيقها على ٣٤ شركة خلال السنوات الخمسة الأخيرة من عقد الثمانينيات فى ٢٥ فرع صناعة مختلفة ووسط عينة من ٤٣ ألف عامل مدى التأثير الكبير الذى تؤديه الثقافة السائدة بين العاملين سواء بالمشاركة الأدبية فى عملية صنع القرار داخل الشركة أو العكس[٥٨] .

وتشير دراسة الدكتور نزيه الأيوبى إلى طبيعة الثقافة الأبوية " البطريركية " السائدة وسط الموظفين الحكوميين فى مصر ، ووفقاً له فان أبرز هذه القيم الثقافية السائدة هى الخنوع والقدرية والافتقار إلى روح الفريق والرغبة فى تركيز السلطة وهو ما يؤدى إلى الجمود والافتقار إلى الإبداع[٥٩] .

ويحدد الأيوبى أهم خصائص الثقافة السائدة لدى الفئة البيروقراطية فى مصر بالآتى :

١- الخضوع الكامل للسلطة بما يصاحبها عادة من تعالى الرئيس وخنوع المرؤوس .

٢- الاهتمام المبالغ فيه بتأمين وأمن الوظيفة .

٣-المقاومة لأى تغيير فى النظام واللوائح أو الروتين .

٤- محدودية الإنتاجية حيث من يعمل كثيراً يخطىء كثيراً أو ويعاقب كثيراً .

٥- التطبيق الغاشم للوائح والروتين .

٦- النظرة المتعالية إلى الجمهور .

٧- إخفاء الأخطاء[٦٠] .

ونضيف إلى هذه الخصائص ما أضافته السنوات الأخيرة من تدهور مستوى معيشة من لم يحالفهم الحظ من الموظفين بالسفر والعمل بالأقطار العربية النفطية مما اضطرهم إلى تعويض التآكل فى دخلهم الوظيفى – بسبب التضخم الجامح الذى تعرض له الاقتصاد المصرى – سواء بالبحث عن عمل اضافى أثناء أو بعد مواعيد العمل الرسمية أو باستغلال الثغرات الموجودة بالقوانين واللوائح لتحقيق دخول إضافية مقابل تأدية الخدمات الجماهيرية.

وتشير الدراسات الحديثة عن المساءلة والشفافية إلى أن وجود معوقات بنيوية واجتماعية لتفعيل دور ومفهوم المساءلة فى الإدارة المصرية مما يؤدى إلى استمرار وتفشى حالة الفوضى الإدارية[٦١] .

الفصل الثانى

معالم التنظيم الإدارى والوظيفى فى قطاع التعليم الحكومى فى مصر

تغيرت الملامح الديموجرافية والاجتماعية لقطاع التعليم فى مصر خلال الثلاثين عاماً الماضية تغيراً كبيراً ؛ بحيث باتت هذه الملامح تعبر عن هيكل جديد لإدارة النظام التعليمى ؛ وتفرض بالتالى أساليب مختلفة فى إدارة الوقت الصيفى فى الإدارة التعليمية .

وفى هذا الصدد تعرض هذه الملامح وفقاً لثلاثة محاور أساسية :

الأولى : حجم وتوزيع المدارس الخاصة والحكومية من حيث التوزيع الجغرافى (المحافظات) ، وحجم الطلاب ؛ أو ما يمكن وصفه بالتوزيع الاجتماعى والطبقى .

الثانية : التركيز على المدارس الحكومية بعرض هيكل البنية الإدارية والوظيفية لها (المدرسين – الموظفين) ، سواء من حيث التوزيع الجغرافى ، أو التوزيع التخصصى (المواد التعليمية) أو التوزيع النوعى (ذكور/ إناث) ، ومنها نستطيع استخلاص مؤشر أو معيار تعليمى هام وهو مؤشر (المدرس إلى عدد الطلاب) .

الثالث : التركيز بعد ذلك على حجم وهيكل وتوزيع مدرسى وموظفى الأنشطة المدرسية ذات الصلة بموضوع دراستنا أى أنشطة القدرات والمواهب الشخصية والإبداعية .

المحور الأول : توزيع المدارس والطلاب

تظهر البيانات التى قدمتها وزارة التربية والتعليم عن العام الدراسى (٢٠٠٧/٢٠٠٨) توزيعاً جديداً لقطاع التعليم (٦٢) . فقد بلغ عدد المدارس الحكومية فى ذلك العام حوالى (٣٧٢١٨) مدرسة بعدد فصول (   ) بينما بلغ عدد المدارس الخاصة حوالى (٤٩٦٦) مدرسة يتركز معظمها فى خمس محافظات هى (القاهرة / الإسكندرية / الجيزة / البحيرة / بورسعيد) ، ويؤدى تحليل هذه البيانات إلى إظهار مدى العلاقة بين هذا التوزيع الكمى للفصول والمدارس الحكومية ، ومن ثم حجم ونمط أولويات الإنفاق الحكومى والميزانيات المخصصة لقطاع التعليم ، بطبيعة الفاقد أو الهدر من تلك الموارد المالية بسبب غياب معايير موضوعية وأدوات تخطيط علمى للهيكل الوظيفى داخل قطاع التعليم الحكومى ، والبيان التالى يظهر هذا الوضع .

جدول رقم (٣)

توزيع المدارس فى التعليم قبل الجامعى فى مصر لعام (٢٠٠٧ / ٢٠٠٨)

م	المحافظات	المدارس الحكومية		المدارس الخاصة		اجمالى المدارس (الحكومية + الخاصة)	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	القاهرة	٢١٢٠	٥٫٧%	١٧٤٤	٣٥٫٠%	٣٨٦٤	٩٫٠%
٢	الإسكندرية	١١٣٩	٣٫٠%	٦٢٢	١٢٫٥%	١٧٦١	٤٫٠%
٣	البحيرة	٢٩٣٤	٧٫٩%	١٤٨	٣٫٠%	٣٠٨٢	٧٫٠%
٤	الغربية	١٨٥٠	٥٫٠%	١٠٥	٢٫٠%	١٩٥٥	٤٫٦%
٥	كفر الشيخ	١٧٢٩	٤٫٦%	١٨	٣٦٫%	١٧٤٧	٤٫٠%
٦	المنوفية	١٧٣٣	٤٫٧%	٨٩	١٫٨%	١٨٢٢	٤٫٣%

٧	القليوبية	١٥١٢	٠ر٤%	١٩٩	٠ر٤%	١٧١١	٠ر٤%
٨	الدقهلية	٣٠٤٢	٠ر٨%	٩٨	٠ر٢%	٣١٤٠	٤ر٧%
٩	دمياط	٧٤٧	٠ر٢%	٣٤	٦٨ر%	٧٨١	٩ر١%
١٠	الشرقية	٣٣٨٨	٠ر٩%	١٥٠	٠ر٣%	٣٥٣٨	٤ر٨%
١١	بورسعيد	٢٨٥	٧٧ر%	٥٥	١ر١١%	٣٤٠	٨ر%
١٢	الإسماعيلية	٧٦٧	١ر٢%	٥٣	٧٠ر١%	٨٢٠	٩ر١%
١٣	السويس	٣١٩	٨٦ر%	٣٠	٦ر%	٣٤٩	٨ر%
١٤	الجيزة	١٥٦٦	٢ر٤%	١٠٨٣	٢٢ر%	٢٦٤٩	٣ر٦%
١٥	الفيوم	١٥٢١	١ر٤%	٦٦	٣ر١%	١٥٨٧	٨ر٣%
١٦	بنى سويف	١٧٩٧	٨ر٤%	٦٨	٤ر١%	١٨٦٥	٤ر٤%
١٧	المنيا	٢١٢٠	٧ر٥%	١٣٩	٨ر٢%	٢٢٥٩	٤ر٥%
١٨	أسيوط	١٧٧١	٨ر٤%	٨١	٦ر١%	١٨٥٢	٤ر٤%
١٩	سوهاج	١٩٣٩	٢ر٥%	٧٢	٤ر١%	٢٠١١	٨ر٤%
٢٠	قنا	١٧٨٨	٨ر٤%	٢٧	٥٤ر%	١٨١٥	٣ر٤%
٢١	الأقصر	٣٦٣	٩٨ر%	١٤	٢٨ر%	٣٧٧	٨٩ر%
٢٢	أسوان	١٠٥٦	٨ر٢%	٣	٠٦ر%	١٠٥٩	٥ر٢%
٢٣	مطروح	٤٩٧	٣ر١%	١١	٢٢ر%	٥٠٨	٢ر١%
٢٤	الوادى الجديد	٣٦٣	٩٨ر%	–	–	٣٦٣	٨٦ر%
٢٥	البحر الحمر	٢٤٠	٦٤ر%	٢٦	٥٢ر%	٢٦٦	٦٣ر%
٢٦	شمال سيناء	٤٥٠	٢ر١%	١٩	٣٨ر%	٤٦٩	١ر١%
٢٧	جنوب سيناء	١٨٢	٤٩ر%	١٢	٢٤ر%	١٩٤	٤٦ر٠%
	الاجمالــى	٣٧٢١٨	١٠٠%	٤٩٦٦	١٠٠%	٤٢١٨٤	١٠٠%

المصدر : وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى ، بيان مستقل ، فبراير ٢٠٠٨ ،

وإذا تأملنا بيانات الجدول السابق نكتشف مجموعة من الحقائق أبرزها :

أولا : إن الجزء الأكبر من النشاط الاستثمارى الخاص فى قطاع التعليم يكاد ينحصر فى ست محافظات هى القاهرة (٣٥%) ، والإسكندريـة (٥ر١٢%) ، وبورسعيد (١ر١١%) والقليوبية (٤%) ، والبحيرة (٣%) ، والشرقيـة (٣%) ، حيث تشكل هذه المحافظات حوالى (٧٠%) من اجمالى المدارس الخاصة العاملة فى البلاد .

ثانيا : أن التركز للمدارس الحكومية بالمحافظات لا يتناسب مع طبيعة الكثافة السكانية فيها ؛ حيث نجد القاهرة التى يزيد عدد سكانها عن ١٢ مليون مواطن (أى حوالى ١٦% من اجمالى سكان الجمهوريـة لا يوجد بها سوى ٧ر٥% من اجمالى المدارس بمحافظات الجمهورية) ، وكذلك فان التوزيع الحالى يثير مشكلة حقيقية بشأن واقع الكثافة بالفصول بالمدارس الحكومية .

ثالثاً : وبشكل عام يمكن القول أن المدارس الخاصة تكاد تستحوذ على حوالى (٨ر١١%) من اجمالى المدارس العاملة فى مصر فى العام الدراسى (٢٠٠٧/٢٠٠٨) كما تستحوذ على حوالى (٢ر٨%) من اجمالى الطلاب الملتحقين بالتعليم قبل الجامعى فى البلاد .

رابعاً : كما يكشف الجدول التالى رقم (٤) عن استئثار المدارس الخاصة بمحافظة القاهرة على حوالى (٣٦%) من اجمالى الطلاب الملتحقين بهذه المدارس وإذا اضفنا إليها محافظة الإسكندرية فان النسبة ترتفع إلى (٤٩%) من اجمالى الطلاب المقيدين بالمدارس الخاصة فى مصر ذلك العام .

جدول رقم (٤)

توزيع الطلاب بالمدارس الحكومية والخاصة فى العام الدراسى (٢٠٠٧/٢٠٠٨)

المحافظات	طلاب المدارس الحكومية		طلاب المدارس الخاصة		اجمالى المدارس (الحكومية + الخاصة)	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
القاهرة	١١٨٧٥٩٥	%٨ر٢	٤٦٨٣٧٦	%٣٦	١٦٥٥٩٧١	%١٠ر٥
الإسكندرية	٧١١٠٦٧	%٤ر٩	١٦٦٧٥٣	%١٣	٨٧٧٨٢٠	%٦ر٥
البحيرة	٩٩٥٨٩٤	%٦ر٩	٢١٥٨٨	%١ر٧	١٠١٧٤٨٢	%٦ر٤
الغربية	٧٥٤٢٠٢	%٥ر٢	٢٩٩٥٧	%٢ر٣	٧٨٤١٥٩	%٥
كفر الشيخ	٥٣٠٥٤٦	%٣ر٧	١٨٣٠	%١٤ر	٥٣٢٣٧٦	%٣ر٤
المنوفية	٦٨١٧٥٢	%٤ر٧	٢٠٠٠٤	%١ر٥	٧٠١٧٥٦	%٤ر٤
القليوبية	٨٥٥٢٥١	%٥ر٩	٦٠١٤٩	%٤ر٧	٩١٥٤٠٠	%٥ر٨
الدقهلية	٩٩٩٧٧٤	%٦ر٩	٣٠٧٩٤	%٢ر٤	١٠٣٠٥٦	%٦ر٥
دمياط	٢٤٠٧٢٨	%١ر٧	١٠٦٠٦	%ر٨	٢٥١٣٣٤	%١ر٦
الشرقية	٥٦٧٩٤٣	%٣ر٩	٣٦٠١٠	%٢ر٨	١١٢٨٦١٨	%٧ر٢
بورسعيد	١٠٣٢٤٥	%ر٧	١٠٣١٩	%ر٨	١١٣٥٦٤	%٧٢
الإسماعيلية	٢٠١٨٨٦	%١ر٤	١١١٤٦	%ر٩	٢١٣١٣٢	%٤١
السويس	١١٣٠٣٩	%ر٨	١٢٧١٧	%٩٨ر	١٢٥٧٥٦	%ر٨
الجيزة	١٠٨٢٥٠٦	%٧ر٥	٢٧٥٨٠٣	%٢١	١٣٥٨٣٠٩	%٨ر٦
الفيوم	٥٥٠٤٦٠	%٣ر٨	١٨٢٥٢	%١ر٤	٥٦٨٧١٢	%٣ر٦
بنى سويف	٥٣٢١٧٣	%٣ر٧	١٥٠٧٤	%١ر٢	٥٤٧٢٤٧	%٣ر٥
المنيا	٩٥٩٢٦	%٦ر٦	١٨٧٧٠	%ر٣	٩٩٨٢٩٦	%٦ر٣
أسيوط	٧٧٤٠٦٥	%٥ر٣	٢٣٣٢١	%١ر٨	٧٩٧٣٨٦	%٥ر٠
سوهاج	٨١٨٩٠٣	%٥ر٧	٢٠٦٨٣	%١ر٦	٨٣٩٥٨٦	%٥ر٣
قنا	٦٧٧٥٨١	%٤ر٧	٥٦٥٣	%ر٤	٦٨٣٢٣٤	%٤ر٣
الأقصر	٩٨٧٤١	%ر٧	٣٦٩٢	%ر٣	١٠٢٤٣٣	%ر٦
أسوان	٢٦٣٤٨٢	%١ر٨	١٤٠٤	%ر١	٢٦٤٨٨	%١ر٧
مطروح	٧٥٠٧	%ر٥	١٩٣٠	%١٥ر	٧٧٠٠٩	%ر٥

الوادالجديد	٤٤٥٠٢	٣ر%	–	–	٤٤٥٠٢	٣ر%
البحر الحمر	٤٨٤٧١	٣ر%	٣٧٤٩	٣ر%	٥٢٢٢٠	٣٣ر%
شمال سيناء	٧٩٠٧٠	٥ر%	٢١٧٩	٢ر%	٨١٢٤٩	٥ر%
جنوب سيناء	١٤٨٤٠	١ر%	٤٩٢	٠٤ر%	١٥٣٣٢	١ر%
الإجمالى	١٤٤٨٧٠٨٦	٩١.٨%	١٢٩١٢٥١	٨.٢%	١٥٧٧٨٣٣٧	١٠٠%

المصدر : وزارة التربية والتعليم ، المرجع السابق .

أى أن الطلاب بالمدارس الحكومية يعادلون ٩١.٨% من الملتحقين بالتعليم قبل الجامعى فى البلاد ؛ بينما يشكل طلاب المدارس الخاصة حوالى ٨.٢% ، ومن ثم فأن المهدر فى الوقت والجهد والأموال الذى يجرى فى هذا القطاع الحكومى يمثل أضرارا بالغة بالحاضر وبالمستقبل ، ويفقد المجتمع المصرى قدرته على تجديد الحيوية بالمنظور الاستراتيجى للدور المصرى فى الأقليم وفى قدرته على تحقيق تنافسية مناسبة سواء على المستوى الاقتصادى أو الثقافى أو العلمى .

المحور الثاني : البنية الإدارية والوظيفية بالقطاع التعليمي

تظهر البيانات المتاحة عن حجم العمالة بقطاع التعليم قبل الجامعى فى مصر بأنه يتجاوز حالياً ٧٥ر١ مليون مدرس وموظف وعامل ؛ منهم حوالى ٥٢ ألفاً مدرس بالمدارس الخاصة بينما يعمل بالتعليم الحكومى (بالعاصمة والمحافظات) حوالى ٧ر١ مليون مشتغل يتوزعون بين كادر التدريس وكادر الإداريين ثم أخيراً السعاه والعمال .

واللافت للنظر أن البيانات التى قدمتها وزارة التربية والتعليم (الادارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى) فى فبراير من عام ٢٠٠٨ تظهر أن عدد العاملين على الوظائف الدائمة بالوزارة ومديرياتها التعليمية قد بلغ (١٢٦٨٥٢٩) موزعين كالتالى :

- عدد المدرسين (٨٠٢٠٧٥) مدرساً .
- عدد الموظفين (٤٦٦٤٥٤) موظفاً .

بما يعنى أن هناك حوالى ٤٥٠ ألفاً آخرون يعملون فى قطاع التعليم التابع للوزارة ومديرياتها ، ولم يدرجوا فى تلك البيانات ؛ لأنهم غالباً من الذين يعملون بنظام " التعاقد بمكافأة " ، أى باعتبارهم عمالة مؤقتة ، أو غير دائمة . وهو ما يظهره البيان التالى :

جدول رقم (٥)

توزيع المدرسين والموظفين التابعين لوزارة التربية والتعليم والشاغلين للوظائف الدائمة وفقاً للعام الدراسى (٢٠٠٧/٢٠٠٨)

م	المحافظات	المدرسين		الموظفين		الاجمالى	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	القاهرة	١٥٥٨٥٢	٤ر١٩%	٢٥٩٨٢	٦ر٥%	١٨١٨٣٤	٣ر١٤%
٢	الإسكندرية	٤٤٨٦٥	٦ر٥%	٢٦٩٣٨	٨ر٥%	٧١٨٠٣	٧ر٥%
٣	البحيرة	٤٦٩٦٧	٩ر٥%	٣١٢٨٣	٧ر٦%	٧٨٢٥٠	٢ر٦%
٤	الغربية	٢٥٠٥٧	١ر٣%	١٥٧٤٦	٤ر٣%	٤٠٨٠٣	٢ر٣%
٥	كفر الشيخ	٤٢٦٦١	٣ر٥%	٢٧٩٩١	٠ر٦%	٧٠٦٥٢	٦ر٥%
٦	المنوفية	٤٢٣٨٦	٣ر٥%	٢٤٨٧٤	٣ر٥%	٦٧٢٦٠	٣ر٥%
٧	القليوبية	٦٦٣٠٣	٣ر٨%	٦٠٤٤٩	٠ر١٢%	١٢٦٧٥٢	٠ر١٠%
٨	الدقهلية	١٩٦٩٩	٥ر٢%	١١٣٥٣	٤ر٢%	٣١٠٥٢	٤ر٢%
٩	دمياط	٥٧٧٣٧	٢ر٧%	٥٢٦٤٤	٣ر١١	١١٠٣٨١	٧ر٨%
١٠	الشرقية	١١١٥٣	٤ر١%	٨٥٣٦	٩ر١%	١٩٦٨٩	٦ر١%
١١	بورسعيد	١١٧٣٢	٥ر١%	٧١٧٦	٥ر١%	١٨٩٠٨	٥ر١%
١٢	الإسماعيلية	٨٢٢١	٠ر١%	٣٢٠٣	٧ر٠%	١١٤٢٤	٩ر%
١٣	السويس	٥٠٥٥٧	٣ر٦%	١٨١١٩	٩ر٣%	٦٨٦٧٦	٤ر٥%
١٤	الجيزة	٢١٨٨٧	٧ر٢%	٩١٢٠	٠ر٢%	٣١٠٠٧	٤ر٢%
١٥	الفيوم	١٧٩٧٧	٢ر٢%	١٢٠١٦	٦ر٢%	٢٩٩٩٣	٤ر٢%
١٦	بنى سويف	٣٧٠٧٩	٦ر٤%	٣٢٧٨٧	٠ر٧%	٦٩٨٦٦	٥ر٥%
١٧	المنيا	٢٩٩٩١	٧ر٣%	١٨٠٠٣	٩ر٣%	٤٧٩٩٤	٨ر٣%
١٨	أسيوط	٣٧٠٧٦	٦ر٤%	٢٨٧٤٤	١ر٦%	٦٥٨٢٠	٢ر٥%
١٩	سوهاج	٣١٣٧١	٩ر٣%	٢٢٣٤٦	٨ر٤%	٥٣٧١٧	٢ر٤%
٢٠	قنا	٤٩٠١	٦ر٠%	٤٠١٢	٩ر%	٨٩١٣	٧ر%
٢١	الأقصر	١٥١٠٧	٩ر١%	٩١١٨	٠ر٢%	٢٤٢٢٥	٩ر١%
٢٢	أسوان	٣٣٠٦	٤ر٠%	١٣٩٦	٣ر%	٤٧٠٢	٤ر٠%
٢٣	مطروح	٦٤١٥	٨ر٠%	٤٥١٠	٠ر١%	١٠٩٢٥	٩ر٠%
٢٤	الوادى الجديد	٣٨٦٤	٥ر%	٢٥٩٥	٦ر%	٦٤٥٩	٥ر٠%
٢٥	البحر الاحمر	٦٤٩٧	٨ر٠%	٥٥٤٣	٢ر١%	١٢٠٤٠	٩ر%
٢٦	شمال سيناء	١٧٠٧	٢ر٠%	٩٨٥	٢ر٠%	٢٦٩٢	٢ر%
٢٧	جنوب سيناء	١٧٠٧	٢ر٠%	٩٨٥	٢ر٠%	٢٦٩٢	٢ر%
	الاجمالى	٨٠٢٠٧٥	١٠٠%	٤٦٦٤٥٤	١٠٠%	١٢٦٨٥٢٩	١٠٠%

المصدر :البيانات مصدرها وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى ، بيان مستقل ، فبراير ٢٠٠٨

.

وهكذا تظهر مجموعة من الحقائق الجديرة بالتحليل :

١) حيث نجد أن أعلى خمسة محافظات من حيث عدد ونسبة المدرسين فيها هى القاهرة (١٩.٤%) ، يليها القليوبية (٨.٣%) ، ثم دمياط (٧.٢%) ، والسويس (٦.٣%) ، وأخيراً كفر الشيخ والمنوفية (٥.٣% لكل منها)، وهذا لا يتناسب مع حجم الكثافات الطلابية والسكانية فى هذه المحافظات . وهناك محافظات أخرى مثل الجيزة (٢.٧% فقط) والدقهلية (٢.٥%) بما يؤكد وجود عجز كبير فى هيئات التدريس فى هذه المحافظات يجرى تعويضه من خلال إتباع أسلوب " التعيين المؤقت " أو بعقود مكافآت شاملة لسد هذا العجز وهى سياسة تحتاج إلى إعادة نظر.

٢) أما الكادر الادارى والذى يصل إلى حوالى نصف العاملين فى حقل التدريس بالمدارس الحكومية والإدارات التعليمية (الذيل الادارى) فان توزيعاته بين المحافظات يشى بدوره بمناط واسع للخلل الادارى ، حيث نجد أن ١٣% منهم على مستوى الجمهورية يعملون بمحافظة القليوبية ، يليها محافظة دمياط (١١.٣%) ، ثم بنى سويف (٧.٠%) ، أما القاهرة فلا يعمل بها من الموظفين والإداريين سوى (٥.٦%) من إجمالى الموظفين العاملين بوزارة التربية والتعليم ومديرياتها .

٣) المقارنة بين بيانات الجدول السابق رقم (٥) وبيانات الجدول رقم (٤) المتضمن عدد الطلاب بالمدارس الحكومية وتوزيعاتهم على المحافظات المختلفة يكشف عن مقدار التباين ، والذى ينعكس سلباً على كفاءة العملية التعليمية فإذا كانت نسبة الطلاب بمحافظة القاهرة تعادل (٥ر١٠) من اجمالى الطلاب البلاد فى ذلك العام بالتعليم الحكومى تحظى بحوالى (٤ر١٩) من اجمالى المدرسين العاملين ؛ ويظل هناك كثافة عالية بهذه المدارس فما بالنا بمحافظة الجيزة التى يزيد فيها نسبة الطلاب من (٦ر٨%) بينما لا تحظى سوى بـ (٧ر٢) فقط من المدرسين المشتغلين بالمدارس الحكومية وكذلك الشأن فى محافظة الدقهلية التى يزيد فيها نسبة الطلاب على (٦.٥%) من إجمالى طلاب البلاد بينما لا يوجد بها سوى (٢.٥%) فقط من المدرسين العاملين فى التعليم الحكومى ، وبالمثل فى محافظة الشرقية (٧.٢%) من الطلاب مقابل (١.٤%) من المدرسين ، مما يؤكد غياب تخطيط حقيقى لتوزيعات العمالة والمدرسين فى وزارة التربية والتعليم ، وهو مناط الهدر والفاقد فى الجهد والطاقة .

٤) وكما هو واضح فان الهيكل الوظيفى لقطاع التعليم الحكومى يشكل فيه الموظفون الإداريون حوالى (٨ر٣٦%) من اجمالى العمالة الدائمة بينما يشكل المدرسون حوالى (٢ر٦٣%) .

بيد أن توزيعاتهم وفقاً لمراحل التعليم ، وكذا للتخصصات من الأهمية بحيث ينبغى أن نفرد لها مكاناً مستقلا.

جدول رقم (٦)

توزيع نسب الطلاب والمدرسين والموظفين بالتعليم الحكومى قبل الجامعى فى العام الدراسى (٢٠٠٦/٢٠٠٧)

م	المحافظات	نسبة الطلاب	نسبة المدرسين	نسبة الموظفين
١	القاهرة	٥ر١٠%	٤ر١٩%	٦ر٥%
٢	الإسكندرية	٦ر٥%	٦ر٥%	٨ر٥%
٣	البحيرة	٤ر٦%	٩ر٥%	٧ر٦%
٤	الغربية	٠ر٥%	١ر٣%	٤ر٣%
٥	كفر الشيخ	٤ر٣%	٣ر٥%	٦%
٦	المنوفية	٤ر٤%	٣ر٥%	٣ر٥%
٧	القليوبية	٨ر٥%	٣ر٨%	١٣%
٨	الدقهلية	٥ر٦%	٥ر٢%	٤ر٢%
٩	دمياط	٦ر١%	٢ر٧%	٧ر٨%
١٠	الشرقية	٢ر٧%	٤ر١%	٦ر١%
١١	بورسعيد	٧ر%	٥ر١%	٥ر١%
١٢	الإسماعيلية	٤ر١%	١%	٧ر%
١٣	السويس	٨ر٠%	٣ر٦%	٩ر٣%
١٤	الجيزة	٦ر٨%	٧ر٢%	٠ر٢%
١٥	الفيوم	٦ر٣%	٢ر٢%	٦ر٢%
١٦	بنى سويف	٥ر٣%	٦ر٤%	٠ر٧%
١٧	المنيا	٣ر٦%	٧ر٣%	٩ر٣%
١٨	أسيوط	٠ر٥%	٦ر٤%	١ر٦%
١٩	سوهاج	٣ر٥%	٩ر٣%	٨ر٤%
٢٠	قنا	٣ر٤%	٦ر٠%	٩ر٠%
٢١	الأقصر	٦ر%	٩ر١%	٠ر٢%
٢٢	أسوان	٧ر١%	٤ر٠%	٣ر٠%
٢٣	مطروح	٥ر٠%	٨ر٠%	٠ر١%
٢٤	الوادى الجديد	٣ر٠%	٥ر٠%	٦ر٠%
٢٥	البحرالأحمر	٣٣ر٠%	٨ر٠%	٢ر١%
٢٦	شمال سيناء	٥ر٠%	٢ر٠%	٢ر٠%
٢٧	جنوب سيناء	١ر٠%	٢ر٠%	٢ر٠%
	الاجمالى	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%

المصدر :البيانات مصدرها وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى .

والملاحظ من نتائج تحليل البيان السابق أن هناك عدم توازن بين نسب الطلاب فى هذه المحافظات من جهة ، وبين نسب هيئات التدريس أو الموظفين والإداريين العاملين فيها من جهة أخرى ؛ بما يستدعى ضرورة إعادة

النظر فى سياسات التشغيل داخل وزارة التربية والتعليم بهدف إحداث التوازن المطلوب ، بحيث تلبى هيئات التدريس فى المدارس الحكومية دورها بكفاءة عبر تخفيض معدلات الكثافة فى الفصول من ناحية ، وبما يخفض من الأعباء المالية على الموازنة العامة للدولة بسبب الإنفاق على " ذيل إدارى " أكبر من الحجم المناسب لإدارة العملية التعليمية .

وعلى الجانب الأخر فأن مراجعة التوزيع الإقليمى / المراحلى للمدرسين يظهر أيضا الحاجة إلى تأمين الحد الضرورى من أعضاء هيئات التدريس فى المراحل التعليمية المختلفة (حضانة ، ابتدائى ، إعدادى ، ثانوى) ، بحيث تكفى لإدارة عملية تربوية وتعليمية متكاملة وصحية غير مقيدة بضيق العدد ، أو ضيق عنصر المرونة فى مساحات الوقت المتاح للمدرسين بكافة تخصصاتهم من أجل إقامة علاقة تربوية جيدة بين المدرسين والنشء . والبيان التالى يبين توزيع المدرسين على المراحل التعليمية وفقا للمحافظات ومراحل التعليم المختلفة :

جدول رقم (٧)

توزيع المدرسين بالتعليم الحكومى وفقا للمحافظات والمراحل التعليمية فى العام الدراسى ٢٠٠٦/٢٠٠٧

م	المحافظة	عدد المدرسين							الاجمالى
		حضانة	ابتدائى	اعدادى	ثانوى	صناعى	زراعى	تجارى	
١	القاهرة	١٠١٢١	٥٤٦٩٩	٤٠٣٤٩	٣٢٦٨٣	١٣٤٣٠	٢٧٥	٤٢٩٥	١٥٥٨٥٢
٢	الإسكندرية	٩٤٢	١٩٨٤٥	١٠٨٠٤	٣٨٢٨	٦٦٧٠	١٠٨٦	١٦٩٠	٤٤٨٦٥
٣	كفر الشيخ	٦٧٣	١٧٤٨٥	١٠٥٢٢	٥١٢٦	٥٢٠٦	٩٠٢	٢٧٤٧	٤٢٦٦١
٤	المنوفية	١٣٣٦	٢٠٧١٣	٨٣٣١	٤٨٢٣	٤١١٥	٦٠٣	٢٤٦٥	٤٢٣٨٦
٥	الدقهلية	٦١٠	٨٢٨٠	٤٧١٧	٢٧٩٩	٢٢٤٢	٢٣٦	٨١٥	١٩٦٩٩
٦	دمياط	٦٥٨	٢٣٣٤١	١٤٣٤٠	٧٢٧٥	٧١٨٦	١٤٠٨	٣٥٢٩	٥٧٧٣٧
٧	الشرقية	٣١٢	٤٦٤٠	٢٢٥١	١٣٧٥	١٥٢٦	٤٧	١٠٠٢	١١١٥٣
٨	السويس	٢٥٢١	٢٢٩٦٤	١٢٨٥٢	٧٢١٣	٢٨٨٨	٣٣٢	١٧٨٧	٥٠٥٥٧
٩	الجيزة	٢٨٥	٩٥٥٢	٤٦٩١	١٩٢٢	٣٧٢٧	٥١٦	١١٩٤	٢١٨٨٧
١٠	الفيوم	٣٨٤	٩٦٧٢	٤٦٣٩	١٦٥٣	٩٠٣	١٣٩	٥٨٧	١٧٩٧٧
١١	بنى سويف	٨١٥	١٤٤٣٨	١٠٧٨٩	٣٧٧٨	٤٣٨٥	١٣٠٢	١٥٧٢	٣٧٠٧٩
١٢	المنيا	٧٢٠	١٣٥١٢	٨٠٦٣	٣٢٧٩	٢٤٣٧	٤٢٨	١٥٥٢	٢٩٩٩١
١٣	أسيوط	٤٦٧	١٥٩٥٩	٨٧٨٧	٣٠٩٥	٥٩٢٣	٥٢٢	٢٣٢٣	٣٧٠٧٦
١٤	سوهاج	٧٥٩	١٥٠٠٢	٧١٢٩	٣٣٠٣	٢٦١٦	٩٩٧	١٥٦٥	٣١٣٧١
١٥	قنا	٨٦	٢١٥٨	١٢٧٢	٤١١	٥٠٦	١٠٥	٣٦٣	٤٩٠١
١٦	الأقصر	٢٩٥	٦٧٢٧	٣٦١٦	١٤٩٤	٢٠٩٢	٢٧٩	٦٠٤	١٥١٠٧

١٧	الوادى الجديد	١٣٤	١٦٠٠	٩٢٦	٤٥٠	٥٩٨	–	١٥٦	٣٨٦٤
١٨	مطروح	٢٢٦	٣٢٨٣	١٥٥٢	٦١٣	٤٣٢	٢٣٠	٧٩	٦٤١٥
١٩	البحر الأحمر	١٤٦	٢٧١٦	١٥٩٦	٧١٩	٩٠٠	١٥٦	٢٦٤	٦٤٩٧
٢٠	شمال سيناء	٥٥	٧٨٢	٤٧٦	٢٣٠	٩٢	١٩	٥٣	١٧٠٧
٢١	جنوب سيناء	٥٥	٧٨٢	٤٧٦	٢٣٠	٩٢	١٩	٥٣	١٧٠٧
٢٢	بور سعيد	٥١٧	٤٦٦٣	٢٨٧٩	١٥٢٢	١١٣٥	٤٠٢	٦١٤	١١٧٣٢
٢٣	القليوبية	١٥٥٨	٢٧٤٧٧	١٥٢١٧	٧٢٢٢	١٠٥٣٥	١٢٦٦	٣٠٢٨	٦٦٣٠٣
٢٤	الغربية	٤٤٩	١٠٢٧٣	٦٠١٨	٢٨٨٨	٢٦٠٨	٨١٦	٢٠٠٥	٢٥٠٥٧
٢٥	البحيرة	١١١٦	١٦٤٥٦	١٢٧٩٠	٦٤٥٨	٥٧٢٢	٧٩٩	٣٦٢٦	٤٦٩٦٧
٢٦	أسوان	٥٧	١٦٧٧	٧٧٠	٢٨٤	٣٦٢	٢٣	١٣٣	٣٣٠٦
٢٧	الإسماعيلية	٢٢٠	٣٤٤٦	١٩٠٨	٨٤٦	١٣٢٥	٤٨	٤٢٨	٨٢٢١
الاجمالى		٢٥٥١٧	٣٣٢١٤٢	١٩٧٧٦٠	١٠٥٥١٩	٨٩٦٥٣	١٢٩٥٥	٣٨٥٢٩	٨٠٢٠٧٥
%		٢ر٣%	٤ر٤١%	٧ر٢٤%	٢ر١٣%	٢ر١١%	٦ر١%	٨ر٤%	١٠٠%

المصدر : من واقع بيانات الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى ، وزارة التربية والتعليم ، بيان مستقل ، فبراير ٢٠٠٨

وكما يبدو فان نسبة المدرسين فى مرحلة الحضانة لم تزد عن (٣.٢%) ، بينما تركز العدد الأكبر من مدرسى وزارة التربية والتعليم فى المرحلة الابتدائية (٤ر٤١%) ، يليها المرحلة الإعدادية (٧ر٢٤%) ، فالمرحلة الثانوية (٢ر١٣%) ، أما التعليم الصناعى فلم يزد نسبة مدرسيه عن (٢ر١١%) ، يليه مدرسى المدارس التجارية (٨ر٤%) ، ثم مدرسى المدارس الزراعية (١.٦%) .

ومن ناحية فان توزيعات هؤلاء المدرسين وفقاً للتخصص التعليمى والمواد الدراسية فهو على النحو التالى :

جدول رقم (٨)

توزيع مدرسى التربية والتعليم بالمدارس الحكومية وفقا للتخصص التعليمى والمراحل التعليمية فى العام ٢٠٠٨/٢٠٠٧

م	المادة / المراحل	حضانة	ابتدائى	اعدادى	ثانوى	صناعى	زراعى	تجارى	الاجمالى
١	قرآن	١١١	٣٥٧	١١٤	٠	٠	٠	٠	٥٨٢
٢	لغة عربية ودين	٩٥٦	٥٣٣٤٩	٤٦٨٧٦	١٦٥٧٦	٨٧٤١	١٦٧٩	٧٤٥٥	١٣٥٦٣٢
٣	خط عربى	١	٢١٤٢	٢٧٤	٠	٠	٠	٠	٢٤١٧
٤	لغة إنجليزية	١٤٠٤	٢٢٧١٦	٢٢٢١٨	١١٩٦١	٤٤٤٦	٨٤٩	٤٥٣٨	٦٨١٣٢
٥	لغة فرنسية	٨٦	٧٢٥	٧٠٣	٦٤١٤	٣٥	١	٢٩٢٤	١٠٨٨٨
٦	لغة ألمانية	٦	١١٣	١٢٠	٧٦٤	٠	٠	٢	١٠٠٥
٧	لغة إيطالية	٠	٠	٠	٣	٠	٠	٠	٣
٨	لغة أسبانية	٠	٠	٠	٢٩	٠	٠	٠	٢٩
٩	لغة ارمنية	٠	٠	٠	٢	٠	٠	٠	٢
١٠	رياضيات	١٧٧	٢٧٠١١	٢٢٦٠١	٩٨٥٤	٣٤٣٧	٢٥٠	٧٣٩	٦٤٠٦٩
١١	حاسب آلى متفرغ	١٦٤	٤٨٩٢	٤٦٢٤	٣٠٥٠	٤٤	٠	٢٧٤٧	١٥٥٢١
١٢	علوم	١٦	١٢٨٩٩	٢٤٢١٦	٨٧٤	٢٨٣٠	٢١٨	٠	٤١٠٥٣
١٣	فيزياء	٠	٠	٠	٣٥٩٧	٠	٠	٠	٣٥٩٧
١٤	كيمياء	٠	٠	٠	٤٣٣٠	٠	٠	٠	٤٣٣٠
١٥	جيولوجيا وعلوم بيئية	٠	٠	٠	١١٥١	٠	٠	٠	١١٥١
١٦	أحياء	٠	٠	٠	**٣٩٢١**	٠	٠	٠	**٣٩٢١**

م	المادة / المراحل	حضانة	ابتدائى	اعدادى	ثانوى	صناعى	زراعى	تجارى	الاجمالى
١٧	تكنولوجيا	١	٢٢	٤١٣	٥١	٠	٠	٠	٤٨٧
١٨	اقتصاد وإحصاء	٠	٠	٠	٦٨٧	٠	٠	٠	٦٨٧
١٩	تاريخ	٠	٠	٠	٤١٥٥	٠	٠	٠	٤١٥٥
٢٠	جغرافيا	٠	٠	٠	٢٨٦٦	٠	٠	٠	٢٨٦٦
٢١	دراسات اجتماعية	٧	١٢٠٢٣	١٦٧٣٤	٥٩٣	٨٦٥	٢٠٢	٩١٣	٣١٣٣٧
٢٢	سلوكيات	٠	٠	٠	٠	٩	٠	١١٦	١٢٥
٢٣	علم نفس واجتماع	٠	٠	٠	١٧٩٩	٠	٠	٠	١٧٩٩
٢٤	فلسفة ومنطق وعلم نفس	٠	٠	٠	٣٩٥٠	٥٤٩	١	٧٠٣	٥٢٠٣
٢٥	مواد تجارية	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٦٣٧٢	١٦٣٧٢
٢٦	آلة كاتبة	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٨٤	٨٤
٢٧	مواد فنية زراعية	٠	٠	٠	٠	٠	٨١٢٩	٠	٨١٢٩
٢٨	مواد فنية غير زراعية	٠	٠	٠	٠	٠	٨٢٠	٠	٨٢٠
٢٩	مواد فنية نظرية صناعية	٠	٠	٠	٠	١٤٥٦٢	٠	٠	١٤٥٦٢
٣٠	مواد فنية عملية صناعية	٠	٠	٠	٠	٤٥٥٦٧	٠	٠	٤٥٥٦٧
٣١	تربية رياضية	١٣٨	٦٩٨٥	٧٥٨٢	٢٧٨٧	١٣٢٨	٣٢٩	١٢٢٨	٢٠٣٧٧
٣٢	تربية فنية	١٧٤	٦٢٩٢	٧٦١٧	٣٠٠١	٠	٠	٤٢	١٧١٢٥
٣٣	تربية موسيقية	١٢٧	٣١٧٨	١٦٠٧	١٠١٣	٠	٠	٠	٥٩٢٥

٣٤	**تربية وطنية**	٠	٠	٠	٣٨٣	٣٩	٠	٠	٤٢٢
٣٥	**تربية وعلم نفس**	٠	٠	٠	١	٣٥	٨٩	٠	١٢٥
٣٦	**تربية زراعية**	٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤
٣٧	**اقتصاد منزلى**	١٢	٣٩٥٥	٨٨٦٥	٢٣٣٣	٠	٠	٣٥	١٥٢٠٣
٣٨	**مجال تجارى**	٠	٤٧٠	١٢٦٩	٧٧٢	٠	٠	٠	٢٥١١
٣٩	**مجال زراعى**	٠	٨٦٦٧	٧٤٠٨	٣٣١٧	٠	٠	٠	١٩٣٨٩
٤٠	**مجال صناعى**	٢	٩٥٥١	٨٦٥٨	٢٣٩١	٠	٠	٠	٢٠٦٠٢
٤١	**صيانة وترميمات**	٠	٢٢٢٤	٢٢٠٤	٠	٠	٠	٠	٤٤٢٨
٤٢	**مجتمع وخدمة بيئية**	٢	٠	٠	٠	٠	١٨	٠	٢٠
٤٣	**معلومات عامة وأنشطة بيئية**	٢٠١١	٣٧٢٢	٠	٠	٠	٠	٠	٥٧٣٣
٤٤	**ورش عملى**	٠	٠	٠	٠	**٢٨٣٤**	**٨٤١**	٠	**٣٦٧٥**
٤٥	**مدرس فصل**	١٥٧٠٤	١٣٣٩١١	٠	٠	٠	٠	٠	١٤٩٦١٥
٤٦	**مدرس مادة**	٣٩	١٢٧	٠	٠	٠	٠	٠	١٦٦
٤٧	**غير مبين**	٠	٠	٠	٢٩١	٠	٠	٢٣٥	٥٢٦
المجموع		**٢١١٤٢**	**٣١٥٣٣١**	**١٨٤١٠٣**	**٩٢٩١٦**	**٨٥٣٢١**	**١٣٤٢٦**	**٣٨١٣٣**	**٧٥٠٣٧١**

المصدر : وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى ، بيان مستقل ، ٢٠٠٨ .

المحور الثالث : مدرسي وموظفى الأنشطة المدرسية

ويهمنا من بين هؤلاء المدرسين العاملون منهم فى حقل الأنشطة الرياضية والفنية بالمدارس الحكومية الذين بلغ عددهم عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ حوالى (٧٢٤٤١) مدرساً موزعين كالتالى :

– مدرسى التربية الرياضية	٢٢٨٠٠	مدرساً
– مدرسى التربية الفنية	١٨٢٩٤	،،
– مدرسى التربية الموسيقية	٦٣٥٧	،،
– مدرسى الحاسب الآلى	١٥٧٨١	،،
– مدرسى المعلومات العامة وأنشطة البيئة	٦٦٩١	،،
– مدرسى الخط العربى	٢٥١٨	،،
الاجمالى	٧٢٤٤١	

وهؤلاء يتوزعون فى المحافظات على النحو التالى :

جدول رقم (٩)

توزيع مدرسى الأنشطة بالمدارس الحكومية وفقا للمحافظات فى العام الدراسى ٢٠٠٦/٢٠٠٧

جدول رقم (٩)

توزيع مدرسى الأنشطة بالمدارس الحكومي وفقاً للمحافظات فى العام الدراسة ٢٠٠٦/٢٠٠٧

م	المحافظات	تربية رياضية	تربية فنية	تربية موسيقية	حاسب آلى	معلومات عامة وأنشطة بيئة	خط عربى	الاجمالى
١	القاهرة	٤٩١١	٣٨٥١	١٤٣٤	٣٦٣٩	٦٤٤	٢٨٨	١٤٧٦٧
٢	الإسكندرية	١١٣١	٦٧٢	١٥٥	٧٤٧	٣٦	٥٧	٢٧٩٨
٣	البحيرة	٢٠٩٩	٩٨٧	٣٢٤	١٠٣١	٣٥٦	١٣٨	٤٩٣٥
٤	الغربية	٧٥٣	٤٠	١٥٣	٤٧٦	٦٩	٥١	١٩٤٢
٥	كفر الشيخ	١٤٣٢	١٤٠٣	٥٠٥	١٣٠٦	٨٧٧	٢٨٣	٨٠٦
٦	المنوفية	٦٢١	٦٧٣	٢٣٣	١٠١٩	٢٢٩	٣٩	٢٨١٤
٧	القليوبية	١١٧٩	١١٦٠	٣٥٢	١٣٤٠	١٥١٠	٢٧٣	٥٨١٤
٨	الدقهلية	٧٢٥	٦٣٢	٢٢٧	٦٢٢	٢٧٩	١١٦	٢٦٠١
٩	دمياط	١٣٧٤	١١٤٢	٢٣٥	١٧٣	٨٢٨	٢٠٢	٣٩٤
١٠	الشرقية	٤٥١	٣٢٢	١٨٨	٣٢٧	١٥٣	٥٥	١٤٩٦
١١	بورسعيد	٣٠٣	١٨٣	٢٦	١٦٢	٢	٢	٦٧٨
١٢	الإسماعيلية	٢٤١	٢٨٦	١٣٤	١٧٣	٧٩	٥٣	٩٦٦
١٣	السويس	١٢٠٦	١١٩٩	٤٣٢	٩٧٩	٤٢٩	٧٠	٤٣١٥
م	المحافظات	تربية رياضية	تربية فنية	تربية موسيقية	حاسب آلى	معلومات عامة وأنشطة بيئة	خط عربى	الاجمالى
١٤	الجيزة	٦٥٧	٦٤٤	١٧٧	٢٨١	٣٣٣	١٧١	٢٢٦٣
١٥	الفيوم	٦٣٥	٦١٤	١٧١	٥٤٠	٥٩	٦٥	٢٠٨٤
١٦	بنى سويف	٨٨٥	٦٤٢	٢٢٥	٨٠٧	١٦	١٠	٢٥٨٥

١٧	المنيا	٩٤٨	٥٧٩	٣٧١	٤٥٧	٣٨٤	١٠٧	٢٨٤٦
١٨	أسيوط	١٣٥٦	٩٨١	٣٩٤	٥٨٩	٧٦	٢٣٢	٣٦٢٨
١٩	سوهاج	٥٨٩	٨٧٩	٢٥٠	٤٣٨	٧٣	٧٧	٢٣١٦
٢٠	قنا	١٧٨	٢١٣	٨٧	٧٢	٢٩	١٨	٥٩٧
٢١	الأقصر	٣٤٥	٢٩٤	١١٧	٢١١	٨٥	٥٨	١١١٠
٢٢	أسوان	١٧٧	٧٨	٢٧	٦٨	٤٥	٢٠	٤٠٥
٢٣	مطروح	١٩٢	١٣١	٤٩	١٠٣	١٩	٨٧	٥٨١
٢٤	الوادى الجديد	٩٩	٨٣	٣٥	٧٠	٨	٤	٢٩٩
٢٥	البحر الأحمر	١٧٩	١١٨	٢٦	٨١	٧١	٢٨	٥٠٣
٢٦	شمال سيناء	٦٧	٤٤	١٥	٣٥	١	٧	١٦٩
٢٧	جنوب سيناء	٦٧	٤٤	١٥	٣٥	١	٧	١٦٩
الاجمالـى		**٢٢٨٠٠**	**١٨٢٩٤**	**٦٣٥٧**	**١٥٧٨١**	**٦٦٩١**	**٢٥١٨**	**٧٢٤٤١**
%		**٣١ر٥%**	**٢٥ر٣%**	**٨ر٧%**	**٢١ر٨%**	**٩ر٢%**	**٣ر٥%**	**١٠٠%**

المصدر : من واقع بيانات التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى ، بيان مستقل ، فبراير ٢٠٠٨ .

ويتضح من الجداول السابقة أن مدرسى الأنشطة فى المدارس الحكومية لا يشكلون سوى (٠ر٩%) من اجمالى المدرسين فى هذه المدارس ؛ ولا يمثلون سوى (٧ر٥%) من اجمالى العاملين بوزارة التربية والتعليم ومديرياتها بالمحافظات الذين يشغلون وظائف دائمة ثم إن توزيعاتهم يشى بدرجة من الخصام بين الدور التعليمى للمدرسة الحكومية والدور التربوى والأنشطة ورعاية الموهوبين وحركة الإبداع فيها ٠ بما يؤدى إلى خصم حقيقى من موارد المجتمع وقدرته على التقدم فى المجالات الإنسانية والإبداعية[٦٢].

وإذا كان من المتفق عليه أن المعايير الموضوعية لتقييم مدى فاعلية وكفاءة العملية التعليمية فى بلد من البلدان هى :

- مدى كثافة الفصول (ععد الطلاب فى كل فصل) .
- متوسط عدد الطلاب إلى كل مدرس (معيار تربوى) .
- متوسط نصيب الطالب الواحد من الإنفاق على التعليم .

وإذا حاولنا إيجاد نسب الكثافة التربوية (عدد الطلاب إلى كل مدرس) فى كل مرحلة من المراحل التعليمية بالمدارس الحكومية ذلك العام فان الصورة سوف تبدو على النحو التالى :

جدول رقم (١٠)

متوسط عدد الطلاب لكل مدرس فى المدارس الحكومية موزعة على المحافظات ومراحل التعليم المختلفة فى العام الدراسى ٢٠٠٦/٢٠٠٧

جدول رقم (١٠)

متوسط عدد الطلاب لكل مدرس فى المدارس الحكومية موزعة على المحافظات

ومراحل التعليم المختلفة فى العام الدراسى ٢٠٠٦/٢٠٠٧

م	المحافظة	حضانة	ابتدائى	اعدادى	ثانوىعام	ثانوىصناعى	ثانوى تجارى	ثانوى زراعى
١	القاهرة	٤ر١	١١ر٥	٥ر٥	٥ر٤	٥ر٠	٧ر٥	–
٢	الإسكندرية	١٩ر٧	٢٠ر١	١٣ر٣	٢٠ر٤	٥ر٩	٦ر٣	٤ر٤
٣	البحيرة	١٦ر٨	٣٤ر١	١٦ر٣	٩ر١	١٧ر٣	١٠ر٢	١٨ر٣
٤	الغربية	٣٧ر٠	٤٠ر١	٢٦ر٧	٢٧ر٩	٢٠ر٩	٢٥ر٣	١٨ر٥
٥	كفر الشيخ	٢٥٨ر٩	١٦ر٤	٩ر٤	٨ر٩	٧ر٦	١٨ر٠	١٥ر٠
٦	المنوفية	١١ر٥	١٧ر٤	١٧ر٥	٩ر٥	١١ر٧	١٨ر٢	٢٣ر٣
٧	القليوبية	١٣ر١	١٦ر٦	٩ر٩	٩ر٥	٥ر٤	١٣ر٩	٨ر٠
٨	الدقهلية	٤٠ر٧	٦٦ر٩	٣٩ر٤	٣٣ر٢	٢٦ر٢	٦٨ر٨	٤٥ر٥
٩	دمياط	١٩ر٨	٥ر٥	٢ر٦	٣ر٣	٣ر٢	٢ر٧	٢ر٨
١٠	الشرقية	٧٣ر١	١٣٠ر٠	٩٥ر٦	٦٠ر٠	٥١ر٧	٦٦ر٨	٤٦٩ر١
١١	بورسعيد	٦ر٥	١١ر٩	٦ر٣	٧ر٣	١٠ر٧	٧ر٧	١ر٨
١٢	الإسماعيلية	٢٧ر١	٣١ر١	١٨ر٦	١٩ر٢	١٠ر١	١٥ر٦	٢٢٨ر٢
١٣	السويس	٢ر٧	٢ر٥	١ر٤	١ر١	٤ر٧	٢ر١	١ر٨
١٤	الجيزة	٤٥ر٧	٦٥ر٤	٤٣ر٢	٥٧ر٥	١٠ر٧	٢٨ر١	١٥ر٧
١٥	الفيوم	٢٣ر٣	٣١ر٨	٢١ر٦	١٦ر٤	٦١ر٢	٥١ر٨	٨٩ر٧
م	المحافظة	حضانة	ابتدائى	اعدادى	ثانوى عام	ثانوى صنايع	ثانوى تجارى	ثانوى زراعى
١٦	بنى سويف	١٧ر١	٢٠ر٦	٨ر٦	٧ر٧	٨ر٦	٩ر٩	٧ر٤
١٧	المنيا	١١ر٩	٣٩ر٣	٢٢ر٠	١٦ر١	٢٦ر٩	٢٠ر٤	٥١ر٩
١٨	أسيوط	٢٨ر٤	٢٦ر٨	١٦ر٦	١٥ر٣	٥ر٥	١٧ر٨	٤٥ر٧
١٩	سوهاج	٢٣ر٨	٢٩ر١	٢٣ر١	١٦ر٠	٢١ر٢	٣١ر٤	١٠ر٩

٢٠	قنا	٦ر١١٨	٣ر١٧٣	٨ر١٠٢	٢ر١١٤	٨ر١١١٦	٠ر٧٧	١ر٢٥٧
٢١	الأقصر	٣ر٩	٤ر٧	٥ر٥	٦ر٣	١ر٣	٩ر١٧	٦ر٦
٢٢	أسوان	٨ر٨٤	٨ر٨٦	٨ر٦٦	٧ر٧٢	٤ر٧٧	٦ر٨٥	٧ر٧٩
٢٣	مطروح	٥ر٧	٣ر١٢	٢ر٧	٢ر٥	٨ر٧	١ر٣٣	٠ر٨
٢٤	الوادى الجديد	٩ر٢٥	٧ر١٣	٢ر٨	٢ر٩	٠ر٦	٥ر٣	–
٢٥	البحر الأحمر	٥ر١٧	٦ر٨	٣ر٥	٤ر٥	٢ر٥	١ر٦	–
٢٦	شمال سيناء	٤ر٢٩	٤ر٥٢	٦ر٢٨	٩ر٢٢	٣ر٦٨	١ر٣٦	٨ر١١٧
٢٧	جنوب سيناء	٣ر١٤	١ر١٠	٦ر٤	٦ر٤	٦ر٤	١ر٦	٨ر٤
المتوسط العام		٦ر٣٦	٤ر٣٦	٢ر٢٣	٥ر٢١	٤ر٥٩	٧ر٢٥	٦ر٥٦

بالنسبة للتعليم الفنى جرى استخراج المتوسطات فى ضوء بيانات طلاب العام الدراسى ٢٠٠٥/٢٠٠٤ وبيانات المدرسين ٢٠٠٧/٢٠٠٦ .

المصدر : من واقع بيانات وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى ، بيان مستقل ، ٢٠٠٨ .

ويكشف نتائج تحليل الجدول السابق رقم (١٠) واقع التباين الشاسع فى متوسطات المدرسين إلى الطلاب فى المراحل التعليمية المختلفة من ناحية وبين المحافظات المختلفة من ناحية اخرى . فعلى سبيل المثال بينما نجد أن هذا المتوسط فى مرحلة الحضانة بالعاصمة المصرية يدور حول ١ر٤ طفل لكل مدرس ، فانه يصل إلى ١ر٧٣ طفل لكل مدرس بمحافظة الشرقية ، ٦ر١١٨ طفل لكل مدرس بمحافظة قنا ، ٨ر٨٤ طفل لكل مدرس فى أسوان وغيرها .

وبالمثل فى المرحلة الابتدائية حيث نجد أفضل هذه المتوسطات فى محافظة السويس (٥ر٢ طالب لكل مدرس) ، والقاهرة (٥ر١١ طالب/ مدرس) ، وبورسعيد (٩ر١١ طالب/ مدرس) ، ودمياط (٥ر٥ طالب/ مدرس) بينما نجدها تصل إلى ١٣٠ طالب لكل مدرس فى محافظة الشرقية ، و٣ر١٧٣ طالب لكل مدرس فى محافظة قنا ، و٨ر٨٦ طالب لكل مدرس فى محافظة أسوان ، و٩ر٦٦ طالب لكل مدرس فى محافظة الدقهلية وهلم جر ، ونفس الشيء فى المراحل التعليمية الأخرى (الاعدادى والثانوى .. الخ) .

ولعل ما يستنتجه المحلل من هذه الأرقام حقيقتين جديرتين بالتسجيل :

أولهما : برغم أن الدراسات التعليمية الدولية تشير إلى أن متوسط عدد الطلاب لكل مدرس فى التعليم الابتدائى – على سبيل المثال – فى الدول العربية يدور حول ٢٢ طالب لكل مدرس وهى ٢٣ طالب لكل مدرس فى دول أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبى بينما هى حوالى ١٨ طالب لكل مدرس فى دول شرق ووسط أوربا فإنها فى الدول الأفريقية تدور حول ٤٥ طالب لكل مدرس [٦٤] بينما فى مصر تدور حول ٤ر٣٦ طالب لكل مدرس .

ثانيهما : أن هذا التفاوت فى متوسط عدد الطلاب لكل مدرس فى المحافظات المختلفة يعكس اختلالاً تنموياً وتربوياً يحتاج إلى إعادة النظر فى سياسات التوظيف والتشغيل والإدارة التعليمية على مستوى الدولة ككل من أجل حفظ التوازن فى الأداء التعليمى والتربوى فى المدارس الحكومية وفى النظام التعليمى ككل .

وبرغم ما وفرته البيانات السابقة المقدمة من إدارة الحاسب الآلى بوزارة التربية والتعليم ؛ فإنها لم تكن كافية بحد ذاتها فى معرفة طبيعة التركيبة الوظيفية لهذا القطاع الحكومى ؛ فتقدمنا خطوة إضافية بطلب بيانات أكثر تفصيلاً بشأن هذا التوزيع فجاءتنا البيانات الجديدة بإضافات تستحق الذكر حيث تبين أن جملة العاملين بالتربية والتعليم – يقارب حوالى ١.٦ مليون مشتغل موزعون على النحو التالى :

جدول رقم (١١)

توزيع العمالة بالتربية والتعليم فى العام الدارسى ٢٠٠٦/٢٠٠٧

م	البيان	العدد	%
١	مدرسون معينون	٧٤٣٦٠٢	%٤٧.٨
٢	مدرسون متعاقدون	٤٣٥٣٣	%٢.٨
٣	مديرون ونظار ووكلاء متفرغون (لا يعملون بالتدريس)	٨٩٠٩٥	%٥.٧
٤	باقى العاملين بالمدارس (أخصائيون ومهندسون وفنيون وعمال وأمناء)	٣٩٤٤٠٠	%٢٥.٤
٥	مقيدون ولا يعملون بالتدريس	٧٩٠٣٥	%٥.١
٦	الموجهون	٤٦٣٨٦	%٣.٠

٧	العاملون بديوان الإدارات التعليمية	١٤٦٦١٢	٩.٤%
٨	إداريون متعاقدون بالمدارس	١١٧٦٧	٠.٨%
	الإجمالى	١٥٥٥٤٤٣٠	١٠٠%

المصدر :البيانات مصدرها وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى ، بيان مستقل ، يونيو ٢٠٠٨ .

وكما هو واضح فان عدد المدرسين العاملين فى التدريس فعلاً بالمدارس الحكومية بلغ فى ذلك العام حوالى ٧٨٧١٣٥ مدرساً ، وهو رقم يختلف عن الأرقام التى وردت فى البيانات التفصيلية التى قدمتها نفس الإدارة (٨٠٢٠٧٥) بفارق ١٤٩٤٠ مدرساً .

على أية حال فان الاعتماد على بيانات التوزيع التخصصى والمراحل التعليمية التى وردت من الإدارة العامة للحاسب الآلى والمعلومات بوزارة التربية والتعليم ، ستكون مفيدة فى مجال آخر من مجالات التحليل التى سوف نتوقف عندها أثناء تصور " استراتيجية إدارة الوقت الصيفى " بالنظام التعليمى المصرى .

(ب) الموظفين :

تظهر البيانات المتوفرة عن حجم وتوزيعات الموظفين والكادر الادارى داخل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بالمحافظات أن عدد الموظفين قد بلغ عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ حوالى (٤٦٦٤٥٤) موظفاً موزعون بين المحافظات والمراحل التعليمية على النحو التالى :

جدول رقم (١٢)

توزيع الموظفين العاملين فى مديريات التربية والتعليم طبقا للعام الدراسى ٢٠٠٦/٢٠٠٧

م	المحافظة	حضانة	ابتدائى	اعدادى	ثانوى	التعليم الفنى			الاجمالى	
					عام	صناعى	زراعى	تجارى	العدد	%
١	القاهرة	١٠٥٥	١٠٥٤٩	٧٩١٢	٤٤٥٣	١٤٤٦	١٧٦	٣٩١	٢٥٩٨٢	٥ر٦%
٢	الإسكندرية	١٥٥	١٢٣٦٧	٩٠٣٩	١٩٨٧	١٩٧٦	٧٥١	٦٦٣	٢٦٩٣٨	٥ر٨%
٣	البحيرة	٣٠٦	١١٩٦٩	١١٢٥٤	٣٥٦٢	١٦٨٧	٤٨١	٢٠٢٤	٣١٢٨٣	٦ر٧%
٤	الغربية	٧٩	٥٩٥٩	٥٥٥٦	١٨٨٤	١٠٣١	٤٠٤	٨٣٣	١٥٧٤٦	٣ر٤%
٥	كفر الشيخ	١١٠	١٢٣٥٥	٨٩٥٧	٣٢١١	١٧٢٧	٤٧٦	١١٥٥	٢٧٩٩١	٦ر٠%
٦	المنوفية	٢٦٦	٩٥٠٦	٨٤٣١	٣٢٥٦	١٧٠٣	٥٥٩	١١٥٣	٢٤٨٧٤	٥ر٣%
٧	القليوبية	٩٠٠	٢٧٨٢٤	١٨٨٨١	٥٥٥٩	٣٨٦٨	٨٧٨	٢٥٣٩	٦٠٤٤٩	١٣ر٠%
٨	الدقهلية	٩٧	٤٧٠٧	٣٣٧٧	١٥٠٧	١٠٣٢	١٥٨	٤٧٥	١١٣٥٣	٢ر٤%
٩	دمياط	٣٥٠	٢٤٢٠١	١٧٥٧٤	٤٨٤٨	٢٥٩٠	٧٧٦	٢٣٠٥	٥٢٦٤٤	١١ر٣%
١٠	الشرقية	٤٣	٤٠٣٢	٢١٦٥	٧٨٩	٩١٤	٤٧	٥٣٧	٨٥٣٦	١ر٩%
١١	بورسعيد	٢٧	٢٥٦١	٢٤٠٦	٧٩٦	٦٩٦	٣٨١	٣٠٩	٧١٧٦	١ر٥%

م	المحافظة	حضانة	ابتدائى	اعدادى	ثانوى	التعليم الفنى			الاجمالى	
					عام	صناعى	زراعى	تجارى	العدد	%
١٢	الإسماعيلية	٥٤	١٠٧٩	١٠٢١	٣٩٤	٤٨٥	٢٣	١٢٩	٣٢٠٣	٧ر٠%
١٣	السويس	٩٨١	٧٣٨٨	٥٢٠٦	٢٧٥٢	٩١٩	٢٣٨	٦٣٥	١٨١١٩	٩ر٣%
١٤	الجيزة	٥٩	٣٦٨١	٢٩٠٣	٩١٦	١٠٤٢	٩٣	٤٢٦	٩١٢٠	٠ر٢%
١٥	الفيوم	٧٣	٥١٥٢	٣٧٠٠	١٢٠٦	١٠٩٤	٤٦٧	٣٢٤	١٢٠١٦	٦ر٢%
١٦	بنى سويف	٣١٦	١٦٨٧٠	٩٩١٥	٢٤٨٢	١٨١	٦٠٧	٧٨٥	٣٢٧٨٧	٠ر٧%
١٧	المنيا	٢٩٠	٨٣٦٨	٥٤٧٠	١٧٦٦	١١٠٦	٤٦٨	٥٣٥	١٨٠٠٣	٩ر٣%
١٨	أسيوط	١٨٦	١٤٨٧٥	٧٩٩٧	٢٠٣٥	٢٢١٣	٤١١	١٠٢٧	٢٨٧٤٤	١ر٦%
١٩	سوهاج	١٢٧	١٠٩٣٨	٦٣١٥	١٩٣٤	١٤٩٦	٧٠١	٨٣٥	٢٢٣٤٦	٨ر٤%
٢٠	قنا	٣٤	٢٠١١	١١٨٢	٢٥٢	٢٣٣	٦٢	٢٣٨	٤٠١٢	٩ر٠%
٢١	الأقصر	١١٨	٣٤٤٦	٣٠٣٢	٥٠١	١٥١٩	١٩٩	٣٠٣	٩١١٨	٠ر٢%
٢٢	أسوان	٤٠	٦٧١	٣٧٥	١٣٨	١٢٣	١١	٧٤	١٣٩٦	٣ر٠%
٢٣	مطروح	١١٤	٢١٢١	١٤٨	٣٩٩	١٩٧	١٣٥	٥٥	٤٥١٠	٠ر١%
٢٤	الوادى الجديد	٦٢	١٠٧٧	٨١٥	٢٧٩	٢٥٧	–	١٠٥	٢٥٩٥	٦ر٠%
٢٥	البحر الأحمر	١٣٥	٢٣١٣	١٧٠٧	٤٥٤	٥٨٠	١٧٨	١٧٦	٥٥٤٣	٢ر١%
٢٦	شمال سيناء	٣٢	٤٣١	٣٠٥	١٢١	٣٦	١٣	٤٧	٩٨٥	٢ر٠%
٢٧	جنوب سيناء	٣٢	٤٣١	٣٠٥	١٢١	٣٦	١٣	٤٧	٩٨٥	٢ر٠%
الاجمالى		٦٠٠٥	٢٠٦٩٠٠	١٤٧٢٨٩	٤٧٦١١	٣١٨١٨	٨٧٠٦	١٨١٢٥	٤٦٦٤٥٤	
%		٣ر١%	٤ر٤٤%	٦ر٣١%	٢ر١٠%	٨ر٦%	٩ر١%	٩ر٣%	١٠٠%	

المصدر : من واقع بيانات الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى ، وزارة التربية والتعليم ، بيان مستقل ، فبراير ٢٠٠٨

وهذا مناط آخر للمفارقة حيث :

١-نجد أن أعلى نسبة للموظفين فى مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية (٠ر١٣%) يليها دمياط (٣ر١١%) و تأتى أسيوط فى الترتيب الثالث (١ر٦%) ثم البحيرة (٧ر٦%) فكفر الشيخ (٠ر٦%) بينما تأتى القاهرة والإسكندرية فى المركز السادس والسابع (٦ر٥% ، ٨ر٥%) على التوالى .

٢-إن توزيع الموظفين وفقاً للمراحل التعليمية نجد أن ما نسبته (٣ر١%) من الموظفين ملتحقون على خدمة مرحلة الحضانة أما القطاع الأكبر منهم فملحق على مرحلة التعليم الابتدائى (٤ر٤٤%) والإعدادية (٦ر٣١%) أى أن المرحلة الإلزامية يعمل بها حوالى (٣ر٧٧%) من اجمالى الموظفين العاملين فى المديريات التعليمية بالبلاد .

الفصل الثالث

حسابات الوقت والأنشطة

تظل مسألة حساب الوقت الذى يقضيه الأطفال والنشء من مختلف الأعمار داخل المؤسسات التعليمية من القضايا التى تحتاج إلى عناية خاصة فى مجال البحث العلمى ؛ وتكاد تكون مفتقرة فى أدبياتنا الإدارية والتعليمية . وسوف نستعين ببعض بيانات الجداول السابقة فى هذا الصدد .

وبالمثل كيف نقدر الوقت الذى تهدره هذه المؤسسة التعليمية المصرية – الحكومية والخاصة – أثناء فترة الأجازة الصيفية والتى تكاد تقارب الستين يوماً؟

وعلى نفس القدر من الأهمية علينا التعرف على حسابات الوقت الذى يستغرقه المدرسون والموظفون العاملون فى التعليم الحكومى قبل الجامعى فى مصر داخل هذه المؤسسات التعليمية ؟ وكيف نعظم سبل الاستفادة منه ؟ وبالمقابل ما هو حجم الوقت الذى يمضيه الطلاب داخل هذه المؤسسات التعليمية يومياً وعلى مدار العام الدراسى ؟ وكيف يمكن استثماره فى سبيل تطوير ملكاتهم الإبداعية واكتشاف الموهوبين منهم ؟

هكذا يتحول عنصر الوقت Time إلى عامل إضافى فى حسابات الأهداف الإنتاجية على المستويين الإجتماعى والثقافى فى البلاد .

فلنتناول كل واحدة بشيء من التفصيل :

أولاً : أسس حساب الوقت فى المنشآت التعليمية المصرية الحكومية

وفقاً للبيانات والمعلومات المتاحة؛ والتى سبق الإشارة إليها فى الجداول السابقة فان لدينا ما يقارب ٣٨ ألف مدرسة حكومية على مستوى الجمهورية؛ ينخرط فيها حوالى ١٥ مليون طالب على مستوى الأعمار المختلفة (من ٤ سنوات حتى ١٨ سنة) ، كما أن لدينا حوالى ٨٠٢ ألف مدرس (على وظائف دائمة) ، وما يقارب ٤٤٦ ألف موظف إدارى يتدرجون من أعلى المستويات (وكيل أول وزارة حتى الدرجة السادسة من السعاه وعمال النظافة) . هذا بخلاف ما يقارب ٤٥٠ ألف آخرون يعملون بنظام المكافأة الشاملة والتعاقدات المؤقتة . هذه الكتلة الإنسانية الحيوية " تكاد تكون معطلة بالكامل خلال فترة الشهور الثلاثة التى تعقب امتحانات نهاية العام الدراسى (مايو ويونيو حتى منتصف سبتمبر من كل عام) وذلك فى أعقاب عمليات التصحيح وإعلان النتائج للشهادات العامة بمختلف مستوياتها .

صحيح إن ممارسة " الدروس الخصوصية " تلقى بظلالها الكئيبة على واقع الممارسة التعليمية داخل المؤسسات والمدارس المختلفة بحيث تكاد تكون هذه المدارس – وبخاصة الثانوية منها – خاوية من طلابها ومدرسيها منذ أوائل شهر إبريل من كل عام وربما قبلها بأسابيع؛ بسبب انخراط مئات الآلاف من الطلاب فى مجموعات الدروس الخصوصية غير الرسمية وغير القانونية ، وكذلك عشرات الآلاف من المدرسين الحكوميين فى هذا النوع من النشاط ، لكننا بافتراض وجود انتظام حتى نهاية شهر ابريل فى تلك المنشآت التعليمية فان حسابات الوقت سوف تكون على النحو التالى :

١) الفترة الرسمية للعام الدراسى تبدأ من ٩/١٥ أو ٩/٢٣ من كل عام وتنتهى عملياً فى الأسبوع الأخير من شهر ابريل .

٢) تبدأ فترات الامتحانات المختلفة من مطلع شهر مايو من كل عام وتنتهى حتى الأسبوع الأول من يوليو من كل عام .

٣) أثناء هذه الفترة المحددة للامتحانات تتم عمليات التصحيح وإعلان النتائج على مستوى كل مرحلة تعليمية (الأساسية) ثم الثانوية العامة بمرحليتها .

٤) فترة الأجازة الصيفية تبدأ عملياً فى أعقاب إعلان نتائج الثانويـة العامـة (نهاية شـهر يوليو من كل عام) وتنتهى عند الاستعداد للعام الدراسى الجديد فى الخامس عشر أو الثالث والعشرين من شهر سبتمبر من كل عام . أى أن فترة الأجازة الصيفية تتراوح بين ٦٠ يوماً إلى ٩٠ يوماً كاملة .

فإذا تأملنا عدد ساعات العمل التى يقضيها المدرسون والموظفون فى هذه المؤسسات التعليمية الحكومية بكافة أنواعها (المدارس- الإدارات التعليمية) فان الصورة تبدو على النحو التالى :

أ- المدرسون :

إذا اقتصر تقديرنا على المدرسين الشاغلين لوظائف دائمة وفقاً للبيانات المقدمة من وزارة التربية والتعليم فى يناير من عام ٢٠٠٨ ، والبالغ عددهم حوالى ٨٠٢٠٧٥ مدرساً فان ساعات العمل التى يقضيها هؤلاء فى العام الدراسى ٢٠٠٨/٢٠٠٧ وفقاً للمعادلة التالية :

ق ن = م ن (س ن . أ ن) . ش ن

حيث :

ق ن = وقت العمل المستغرق فى السنة الدراسية (ن)

م ن = عدد المدرسين العاملين فى السنة الدراسية (ن)

س ن = عدد ساعات العمل يومياً للمدرسين فى السنة (ن)

أ ن = عدد أيام العمل أسبوعياً فى السنة (ن)

ش ن = عدد أسابيع الدراسة فى السنة (ن) مخصوماً منها الأجازاتالرسمية

(ن) = حيث هى السنة الدراسية ٢٠٠٨/٢٠٠٧

بالتطبيق فى المعادلة :

عدد ساعات العمل فى العام الدراسى ٢٠٠٨/٢٠٠٧ =

(٨٠٢٠٧٥ مدرساً) (٧ ساعات x ٥ أيام) (٣٨ أسبوع)

= ٨ر١٠٦٦ مليون ساعة عمل .

وإذا أضفنا إلـى هـؤلاء عدد المدرسين المتعاقدين وفقاً لنظـام العقود الشـاملة ونظـام المكافآت والـذين يزيد عددهم عن ٢٥٠ ألف آخرين فانه ووفقا للعناصر السابقة :

عدد ساعات العمل فى العام الدراسى ٢٠٠٨/٢٠٠٧ = ٠ر١٤٦٣ مليون ساعة عمل

****

ب– الموظفون :

وفقاً للبيانات الرسمية فان لدينا فى العام الدراسى ٢٠٠٨/٢٠٠٧ حوالى ٤٦٦٤٥٤ موظفاً حكوميا من المعينين رسميا متعدد الدرجات والمستويات الوظيفية بخلاف ما قد يكون معيناً بنظام التعاقد بمكافأة (ويقدر عددهم بحوالى ٢٠٠ ألف آخرين) .

عدد ساعات العمل للموظفين والإداريين الدائمين فى العام الدراسى ٢٠٠٨/٢٠٠٧ =

(٤٦٦٤٥٤ موظف) (٧ ساعات x ٥ أيام) (٣٨ أسبوع) = ٤ر٦٢٠ مليون ساعة عمل

وإذا أضفنا إليهم الموظفين العاملين بنظام التعاقد والمقدر عددهم بحوالى ٢٠٠ ألف آخرين فان :

عدد ساعات العمل للموظفين فى ذلك العام = ٤ر٨٨٦ مليون ساعة عمل .

****

ج– الطلاب :

أما الطلاب بالمدارس الحكومية والذين بلغ عددهم فى ذلك العام حوالى ١٤٤٨٧٨٦ طالباً من مختلف الأعمار والمراحل التعليمية وبعد استبعاد شهرى مايو ويونيو من شهور العام الدراسى لانشغالهم بفترة الامتحانات فإنهم يقضون حوالى :

عدد الساعات التى يقضيها الطلاب فى المنشآت التعليمية

= (١٤٤٨٧٠٨٦ طالباً) (٧ ساعات X ٥ أيام) (٢٢ أسبوع)

= ١ر١١١٥٥ مليون ساعة عمل أى ٢ر١١ مليار ساعة عمل .

ومن بين هذه الساعات الكثيرة فى ذلك العام .. يبقى السؤال ما حجم الساعات التى يقضيها هؤلاء الطلاب فى ممارسة الأنشطة التربوية والإنسانية الحيوية والتى صدر بشأنها توجيهات وتقديرات بين ٣٠% فى المرحلة الإلزامية (الإبتدائى والأعدادى) وحوالى ١٠% فى مرحلة التعليم الثانوى ؟

****

د– ساعات الأنشطة فى التعليم الحكومى المصرى :

من المستقر فى ثقافة المدرسة فى العقود الأربعة الأخيرة أن ممارسة الأنشطة تمثل نوعا من الترف وقد تشغل الطلاب عن الاهتمام بالعلوم (الصلبة) بلغة الحاسوب مثل العلوم والرياضيات واللغات ، فهى هامشية فى أدائها ، وقد يستغنى عنها أحيانا لتحل محلها حصص مادة أو مادتين من المواد الدراسية ، وقد يتم اغتيالها تماما ، وقد لا تستوفى كميا من حيث الزمن ولا كيفها من حيث الأداء لأنها قبل هذا وبعده لا امتحان فيها ، وليست مادة رسوب أو نجاح ، ولا تضاف إلى المجموع ، وهى لذلك نشاط هامشى ، بل تعتبر ضارة أحيانا فى

ثقافة معظم الأسر لأن ممارسة الأنشطة ملهاة عن المذاكرة وحفظ الدروس ، وقد أتضح من الجداول السابقة أن عدد المدرسين المعينين بالمدارس الحكومية المصرية لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية والموسيقية وغيرها لا يتعدى فى العام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ حوالى ٧٢٤٤١ مدرساً . وهؤلاء من المفترض – فى حال قيامهم بمهامهم وممارسة حصص الأنشطة – أن يقضوا فى هذه المهام الساعات التالية :

$$\text{ن}^{\text{ق}} = \text{ن}^{\text{م}} \left(\text{ن}^{\text{س}} \cdot \text{ن}^{\text{أ}} \right) \left(\text{ن}^{\text{ش}} \right)$$

حيث ش = عدد أسابيع الدراسة (من ٩/١٥ حتى ٤/١٥) مطروحا منها أسبوعين للأجازة منتصف العام

عدد ساعات عملهم فى العام ٢٠٠٨/٢٠٠٧

= (٧٢٤٤١ مدرساً) (٧ ساعات X ٥ أيام) (٢٢ أسبوع)

= ٥٥ر٨ مليون ساعة عمل

وهذه الساعات لا تمثل سوى ٥ر٢% من اجمالى ساعات العمل التى يقضيها المدرسون الدائمون فى المدارس الحكومية .

كما أنها لا تشكل سوى ٨ر٣% من اجمالى ساعات العمل التى يقضيها المدرسون الدائمون والمؤقتون بعقود بالمدارس الحكومية فى العام ٢٠٠٨٠/٢٠٠٧

وإذا قسمنا هذه الساعات من الأنشطة على عدد الطلبة الملتحقين بالمدارس الحكومية فى ذلك العام فان متوسط نصيب الطالب الواحد من هذه الأنشطة لن يزيد على ٨٥ر٣ ساعة فقط أى ٢٣١ دقيقة فى العام الدراسى كله أى بمتوسط ١٠.٥ دقيقة فى الأسبوع الدراسى (بافتراض ٢٢ أسبوع فقط للأنشطة) أى بمتوسط ٤٢ دقيقة فى الشهر ؟ !!

فهل هذا يصلح لاكتشاف الموهوبين ورعايتهم وتطويرهم ؟ !!

ثانياً : تقدير قيمة الوقت المهدر :

مفهوم الوقت المهدر فى فترة الأجازة الصيفية التى تمتد فى المتوسط ما بين ٥٠ يوماً إلى شهرين كاملين (منتصف يوليو حتى منتصف سبتمبر من كل عام) تستند إلى المفهوم الإقتصادى لما يسمى نفقة الفرصة البديلة Opportunity Cost أى حجم الخسارة الناتجة عن اختيار الخمول والكسل والجمود فى فترة الأجازة الصيفية والتى كان من الممكن تجنبها لو كان الاختيار هو الاستفادة بها مجتمعياً بصور مختلفة .

ويتحدد مضمون الخسارة فى العناصر التالية :

١- بقاء ٣٧ ألف مدرسة حكومية وأكثر من ثلاثة آلاف منشأة إدارية تعليمية أخرى خارج نطاق العمل والإنتاج باعتبارها أصولا إنتاجية بالمعنى الواسع والاجتماعى للكلمة .

٢–لدينا على الأقل أكثر من ٧٢ ألف مدرس أنشطة معطلون عن العمل وممارسة تخصصاتهم أثناء الأجازة الصيفية وربما طوال معظم أيام وشهور العام الدراسى بسبب غلبة المفهوم الضيق للعملية التعليمية المرتبطة " بثقب أبرة الامتحانات " .

٣–وإذا أضفنا إليهم عشرات الآلاف من المدرسين والموظفين العاملين فى المديريات التعليمية والذى من الممكن الاستعانة بالكثيرين منهم فى تنفيذ برنامج النشاط الصيفى فان حالة تعطل هذه القوى البشرية المؤهلة والمتخصصة تصبح أكثر وضوحاً .

٤–ثم لدينا حوالى ١٥ مليون طالب منخرطون فى المدارس الحكومية كحد أقصى وحوالى ثلاثة ملايين منهم كحد أدنى معطلة مواهبهم وقدراتهم وملكاتهم فى كافة المهارات الإدارية والفنية والرياضية وغيرها ؛ بما يمثل خسارة مجتمعية شاملة سواء فى الحاضر أو فى المستقبل .

وفى حساب الوقت المتاح الاستفادة منه يمكننا تصور ثلاثة احتمالات أو سيناريوهات :

الاحتمال الأول : أن يقتصر الأمر على الاستفادة فقط بطاقة مدرسى الأنشطة دون غيرهم بالإضافة إلى ١٠% من الموظفين العاملين فى الوزارة ومديرياتها وإداراتها التعليمية المختلفة (خلال مدة الستين يوما هى فترة الأجازة الصيفية) .

الاحتمال الثانى : أن تنجح هذه الاستراتيجية فى جذب حوالي ١/٥ الطلاب المنتظمين فى المدارس الحكومية فى كافة المراحل التعليمية أى ثلاثة ملايين طالب من كافة الأعمار.

الاحتمال الثالث : أن تنجح هذه الاستراتيجية عبر آلية منضبطة وجدية يلمسها جميع أفراد المجتمع والأسر وأولياء الأمور فى جذب حوالى ٥٠% من هؤلاء الطلاب فى السنوات اللاحقة لبداية البرنامج أى ما يقارب ٧.٥ مليون طالب وطالبة .

إذن يمكن تقدير الوقت المهدر للمدرسين والموظفين أثناء الأجازة الصيفية والذى من الممكن الاستفادة منه على النحو التالى :

الوقت المهدر أو الذى يمكن الاستفادة منه = (ىأ . س . عأ) + (ىأ . س . ع٢)

حيث :

ىأ = عدد أيام الأجازة الصيفية

س = عدد ساعات العمل اليومية المقدرة

عأ = عدد مدرسى الأنشطة

ع٢ = عدد الموظفين والإداريين بنسبة١٠% من اجمالى الوظائف الإدارية الدائمة .

بالتطبيق فى المعادلة :

= [٦٠ يوماً X ٥ ساعات x ٧٢٤٤١ مدرساً] + [٦٠ يوماً X ٥ ساعات X ٤٦٦٤٥موظفاً]

= (٧ر٢١ مليون ساعة عمل + ٠ر١٤ مليون ساعة عمل) = ٧ر٣٥ مليون ساعة عمل

فإذا حسبنا متوسط نصيب الطالب من وقت الأنشطة هذا فان متوسط نصيب الطالب سوف يتراوح بين ٩ر١١ ساعة خلال شهرى الأجازة الصيفية (فى حال ٣ مليون طالب) أو ٤.٧٦ساعة خلال شهرى الأجازة الصيفية (فى حال ٥ر٧ مليون طالب) .

أى ما يمثل عشرة أضعاف ما كان يجرى فى العام الدراسى كله .

إذن كيف نحرك هذه البحيرة الراكدة ؟

****

الفصل الرابع

استراتيجية إدارة الوقت الصيفى

{أهداف – الآليات – التمويل – الأدوار والأجهزة }

ككل استراتيجية ينبغى أن يتحدد لها منذ البداية مجموعة من الأهداف سواء فى الأجل القصير أو الأجلين (المتوسط والطويل) ؛ وفى هذا الصدد نستطيع أن نشير إلى الأهداف التالية :

أولاً : الأهداف

–

(أ) فى الأجل القصير :

١– إن انخراط عشرات الآلاف من الأطفال والنشء فى أنشطة الأجازة الصيفية المنظمة التى ترعاها الدولة ومؤسساتها ؛ يمثل أسلوب مخططاً لتوجيه الطاقات فى المجالات البناءة ؛ مما يبعد الكثيرين منهم عن أنماط الفوضى السائدة فى حركة هذه الفئات العمرية فى الوقت الراهن كما يشكل وسيلة من وسائل الحماية من الانحراف أو الاستهداف أو الاختراق من جانب العصابات المنظمة أو غيرها .

٢–من شأن هذه الأنشطة أحداث تكامل (نفسى / ثقافى) لدى هذه الفئات العمرية ما بين القدرات والمعارف ؛ وهو الشىء الذى يكاد يكون غائباً أثناء العام الدراسى بكل ظلاله الثقيلة على الجميع سواء كانوا من الطلاب أو المدرسين أو الأسر المصرية أو الإدارات المدرسية تحت ضغط شبح الامتحانات ونتائجها .

٣– تتولى هذه الأنشطة – خاصة الرياضية منها – امتصاص جزء من طاقة الشباب بعيداً عن السلوكيات السلبية (كالتدخين ومداومة المقاهى ... الخ) ، وتمتص بالتالى مصدر من مصادر التوتر فى الشارع المصرى . أو فى أى مجتمع عربى يتعرض لمرحلة إنتقالية تموج بالكثير من التحولات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، بل وحتى الثقافية .

٤– تخلق هذه الأنشطة الصيفية جواً من التنافس الايجابى بين المناطق التعليمية ؛ والمناطق السكنية ؛ والمحافظات الإقليمية على مستوى البلاد ككل ؛ خاصة إذا تولت أجهزة الإعلام تغطية هذا النشاط بصورة تنموية ومستمرة ؛ بما يؤدى إلى القضاء على مشاعر الإحباط واليأس التى تنتاب مئات الآلاف من الشباب فى هذه الفئات العمرية .

٥– تجعل هذه الأنشطة من مبنى المدرسة ملاذاً آمنا ؛ بين الطلاب ومدرستهم وتربط بين المدرسة والمجتمع المحلى عموماً والأسرة خصوصاً ؛ ليس باعتبارها مكاناً للتعلم فحسب ؛ وإنما باعتبارها محوراً أساسياً لحياة الأبناء وأسرهم ؛ فتتحول النظرة إلى المدرسة تدريجياً على الصعيدين النفسى والاجتماعى إلى نظرة أكثر ايجابية .

٦– يمكن هذا النشاط الصيفى المنظم من جذب أنظار " **مكتشفى المواهب** " فى المجالات الرياضية والفنية والموسيقية والأدبية والتكنولوجية وغيرها ؛ بما يوفر قاعدة عريضة للموهوبين والمبدعين فى كافة المجالات.

٧- تمنح هذه الأنشطة الصيفية المنظمة دخولاً إضافية لمدرسى هذه الأنشطة والمشرفين عليها وبعض الأطقم المدرسية والتعليمية فى فترة الأجازة الصيفية بما يحقق هدف تحسين مستوى معيشة هؤلاء العاملين والمدرسين.

٨- يؤدى هذا البرنامج المنظم للأنشطة الصيفية إلى خلق وترسيخ مفهوم وممارسة التعاون المؤسساتى بين أجهزة وزارات التعليم والشباب والإعلام وإنهاء حالة الجزر المعزولة فى العمل الادارى الحكومى المرتبط بالعمل فى أوساط النشء والشباب.

(ب) : الأهداف فى الأجلين (المتوسط والطويل)

١-لعل من أولى هذه الأهداف بناء " **بنك معلومات قومى للموهوبين والمبدعين** " من الأطفال والنشء فى كافة التخصصات (رياضية- فنية – أدبية – موسيقية – مسرحية – شعرية – علمية.. الخ) وفى كافة محافظات وقرى ونجوع البلاد ؛ بما يمكن قطاعات الدولة وأجهزتها المتخصصة من رعاية وتبنى هذه المواهب وأصحابها ودفعها إلى الظهور على مسرح الحياة المصرية والدولية .

٢-يترتب على بروز مواهب وقدرات متنوعة لدى عدة آلاف من النشء والشباب فى كافة مجالات الأنشطة الرياضية والفنية والأدبية والمسرحية وغيرها ؛ رسم سياسات لكل جهاز من أجهزة الدولة المسئولة لرعاية هذه المواهب واستثمارها إلى أقصى مدى ووضعها فى مسار تنافسى إيجابى على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية .

٣-يترتب على بروز هذه المواهب والقدرات أيضا ؛ تجديد الدم فى شرايين بدت متصلبة فى كافة المجالات ؛ بما يجدد الآمال والطموحات لدى الأجيال الجديدة ويدفعها إلى التجويد والتطوير .

٤-سينشر هذا النوع من النشاط المحموم والمخطط فى المدارس ومراكز الشباب مناخاً ايجابياً وإحساساً بالفاعلية لدى المشرفين على هذا النشاط ومدرسى الأنشطة التربوية والفنية ويدمجهم بالتالى فى الطموحات والأهداف الوطنية العليا .

٥-يخلق هذا النشاط دورة اقتصادية إضافية على ضفاف حركة مئات الآلاف من الشباب والنشء وأسرهم أثناء متابعة هذه الأنشطة خاصة الرياضية منها والفنية (المسرحية – الشعرية – الروائية .. الخ) ويخلق مادة إعلامية بناءة لأجهزة ومؤسسات الصحافة والاعلام .

٦-يؤدى التنافس بين أبناء المحافظات المختلفة المشاركين فى هذه الأنشطة إلى خلق بيئة تنافسية ، وإحساس بالانتماء المكانى والاقليميى ، علاوة على تنشيط حركة ثقافية بين أبناء المحافظات المختلفة .

ثانياً : آليات التنفيذ

لضمان نجاح هذا العمل الوطنى الضخم ينبغى – بعد وضوح أهدافه – تحديد دقيق لآليات العمل ؛ ورسم واضح للأدوار المختلفة لكافة الأجهزة والمؤسسات والأفراد المشاركين فيه ؛ وأخيراً تقدير دقيق لمصادر التمويل وأحجامه المطلوبة وتكاليفه المقدرة .

فلنبدأ بكل واحدة بشىء من التفصيل :

(أ) آليات التنفيذ :

١–تبدأ آليات التنفيذ بتشكيل " **اللجنة الوزارية العليا** " **لإدارة برنامج النشاط الصيفى بصدور قرار جمهورى بالتشكيل يتضمن السادة :**

- وزير التربية والتعليم .
- وزير التعليم العالى .
- وزير الشباب والرياضة .
- وزير الأعلام .
- وزير الثقافة .
- أمين عام مجلس الطفولة والامومة .
- السادة المحافظون كل فى محافظته .
- يضاف إليهم كبار المفكرين التربويين والسياسيين المستقلين .

تتولى هذه اللجنة تنفيذ هذا " **البرنامج القومى للنشاط الصيفى** " وفقاً للخطط الموضوعة وتحت الرعاية المباشرة لرئيس الوزراء

٢– تشكل فى كل محافظة لجنة موازية من وكلاء الوزارات المعنية ويشارك مسئول القناة التليفزيونية الإقليمية ومسئول عالى المستوى من المجلس القومى للطفولة والأمومة فى الإشراف على أعمال اللجان النوعية بالأنشطة والتنفيذ اليومى للسياسات التى حددتها اللجنة الوزارية العليا فى كافة المدارس والمراكز الشبابية المشاركة فى البرنامج .

٣– يتم الإعلان فور انتهاء الامتحانات مباشرة ؛ فى جميع مدارس الجمهورية والمناطق التعليمية ومراكز الشباب عن الأنشطة التى سيجرى العمل بها ونظام المسابقات بين المحافظات والمناطق التعليمية داخل تلك المحافظات وهذه الأنشطة هى :

- الأنشطة الرياضية المختلفة (**كرة قدم – سلة – سباحة – كرة طائرة – تنس** .. الخ).
- الأنشطة الفنية والتمثيلية (رسم – نحت – زخرفة – مسرح).
- الأنشطة الموسيقية (فردى – جماعى – الآلات المختلفة).
- الأنشطة الأدبية (الشعر – القصة – الابتكارات – الحاسبات الاليكترونية .. الخ).
- أنشطة البيئة (فرق التجميل وحل مشكلات البيئة).

-الأنشطة العلمية (الإبتكارية – الحاسبات الاليكترونية .. الخ).

٤- تشارك فى هذه الأنشطة الصيفية :

- كافة المدارس بالمحافظات التى تتوافر بها ملاعب وأجهزة للأنشطة المشار إليها ويقدر عددها بحوالى ٢٠ ألف مدرسة حكومية على الأقل .
- مراكز الشباب المتميزة بالمحافظات ويقدر عددها بحوالي (٥٠٠) مركز شباب على مستوى الجمهورية
- قصور الثقافة بالمحافظات ويقدر عددها بحوالى (١٥٠) قصر ثقافة .
- القنوات التليفزيونية الإقليمية والبرامج الرياضية والثقافية بالقنوات الرئيسية.
- كما يشارك فى هذه الأنشطة كافة مدرسى الأنشطة التربوية بالمدارس الحكومية وعددهم يزيد عن ٧٢ ألف مدرس .

٥-يتم تسجيل أسماء الأطفال والطلاب لدى كل مدرسة برسم رمزى لا يزيد عن خمسة جنيهات لكل نشاط يرغب المشاركة فيه – بحد أقصى ثلاثة أنشطة يراها تناسب مواهبه تجمع على مستوى المدارس والمناطق والمديريات التعليمية فى الأسبوع الأول من برنامج النشاط الصيفى ؛ ثم يبدأ بعدها تنفيذ البرنامج ويعلن فى نفس الوقت عن قيمة الجوائز المخصصة للفائزين سواء كانت جوائز مالية أو عينية وأوجه التقدير المختلفة للمدارس أو المناطق أو المديريات التعليمية بحسب نتائج المسابقة .

ثالثاً : التمويـل

تتعدد مصادر تمويل هذا النشاط بحيث تشمل :

١- اشتراكات الطلاب المشاركين والتى تقدر بحوالى خمسة عشرة مليون جنيه فى حال مشاركة ثلاثة ملايين طالب فى السنة الأولى للنشاط ، قد تزيد إلى ٢٥ مليون جنيه فى حال زيادة أعداد الطلاب المشاركين إلى خمسة ملايين طالب وطالبة .

٢- تبرعات رجال المال والأعمال وشركات الدعاية والإعلان والتى تقدر بحوالى خمسين إلى مائة مليون جنيه .

٣- تحويلات موازنات أجهزة الشباب والرياضة والتربية والتعليم الخاصة بتلك الأنشطة والتى تتراوح بين مائة إلى مائة وخمسين مليون جنيه .

٤- دعم بعض المنظمات الدولية الراعية للطفولة والشباب مثل اليونيسيف أو غيرها من المنظمات .

وتقدر الميزانية المطلوبة لإدارة كفء لهذا النشاط الصيفى بحوالى	٣٥٠	مليون جنيه

سوف توجه بنود الإنفاق على النحو التالى :

١- مكافأت لمدرسى الأنشطة العاملين بوزارة التربية والتعليم والمقدر عددهم بحوالى ٧٣ ألف مدرس بمتوسط ألفى جنيه فى فترة النشاط (شهرين) أى بمتوسط ١٤٦ مليون جنيه .

٢- مكافآت لأطقم المساندة والدعم فى مراكز الشباب بالمحافظات التى يدار النشاط على أراضيها بواقع ٥٠٠ جنيه وبمتوسط ٢٥ ألف موظف بما يعادل ٥ر١٢ مليون جنيه .

٣- مكافآت نقدية وعينية للفائزين من الشباب فى كافة مجالات الأنشطة (الفرق الرياضية – الفنية – الأدبية – التمثيلية – العلمية) بما يعادل حوالى ١٠٠ مليون جنيه .

٤- مكافآت اللجان الراعية والمشرفة على النشاط فى المديريات بواقع ٥ر١٢ مليون جنيه اخرى.

٥- مكافآت الأطقم الإعلامية المساندة ويقدر بحوالى ٢ مليون جنيه .

٦- مكافآت أطقم قصور الثقافة بالمحافظات ويقدر بحوالى ١٤ مليون جنيه .

٧- مكافآت مجموعات الخدمات المعاونة بالمدارس الحكومية المشاركة فى النشاط بمتوسط ٢٥٠ جنيه للفرد خلال فترة النشاط (شهريـن) بما يعادل حوالى٥ر ٦٢ مليون جنيه .

أى أن مجموع النفقات تقدر بحوالى ٥ر٣٤٩ مليون جنيه .

****

رابعاً : الأدوار

تجنباً لنشوء صراع وظيفى أو إدارى بين كافة الأجهزة والهيئات المشاركة فى توجيه وتنفيذ هذا البرنامج الوطنى الطموح ينبغى بادىء ذى بدأ تحديد الأدوار بدقة ؛ ووضع الاختصاصات بوضوح مع التأكيد على مفهوم " **تكامل الأدوار** " .

فأكبر الأخطار التى يمكن أن تواجه هذا العمل الوطنى الطموح هو الصراع الوظيفى والإدارى .

وحتى تتحدد هذه الأدوار والوظائف التكاملية ينبغى أن تشير إلى المعطيات التالية :

١- وزارة التربية والتعليم بمدرسيها وموظفيها بالمدارس والمناطق والمديريات التعليمية هى بمثابة قلب وعقل هذا النشاط الصيفى ؛ ولكنها وحدها لن تستطيع أن تؤدى هذا الدور فهى تحتاج إلى :

(أ) التنسيق الكامل مع أجهزة الشباب والرياضة لرعاية وإدارة النشاط التربوى الرياضى بكافة أنواعه سواء فى مجال الخبرات التخصصية المطلوبة أو بالاستخدام المشترك للبنية اللوجستية الرياضية بمراكز الشباب والمدارس معاً (حمامات سباحة – ملاعب رياضية – خبرات إدارة المسابقات والتحكيم .. الخ) .

(ب) وهى فى حاجة إلى تنسيق كامل وشامل مع هيئة قصور الثقافة وأجهزة وزارة الثقافة لرعاية وإدارة النشاط التربوى الفنى (الرسم – النحت – الزخرفة – التمثيل – الأدب – الشعر – الموسيقى .. الخ) من أجل اكتشاف

الموهوبين وإدارة نشاط تنافسى من اجل إبراز أكثرهم إبداعا مع استكمال بيانـات " **بنك معلومات الموهوبين** " فى المجالات كافة لوضع برامج لرعايتهم وتطوير ملكاتهم الإبداعية مستقبلاً .

(ج) ستدير وزارة التربيـة والتعليم نشـاط تنسيقى مـع وزارة المعلومـات والاتصـالات ؛ لاكتشـاف الموهوبين فـى مجالات الحاسبات الإليكترونية سواء فى مجال البرمجة أو تحليل النظم أو غيرها من المجالات .

(د) ستدعم وزارة التربيـة والتعليم " **واللجنـة الوزاريـة العلـيا** " لإدارة برنـامج " **النشـاط الصـيفى** " فكرة التنـافس الايجابى بين المحافظات المختلفة وضمان دعم وتأييد وتشجيع المحافظين أنفسهم بما يؤدى إلى خلق حالـة من التحفيز والايجابية .

(هـ) وسوف تتولى الوزارة التنسيق الفعال مع أجهزة الأعلام من أجل ضمان جذب اهتمام الرأى العام لما يجرى وتحقيق أكبر التفاف جماهيرى حول هذا النشاط الوطنى وبيان إبعاده وأهدافه واستراتيجيته .

(و) تتولى وزارة الشباب ومديرياتها رعاية المواهب الرياضية المكتشفة، وتقديمها إلى الساحة الرياضية المحلية أو فى المسابقات الأولمبية وغيرها ، كما تراقب عمليات الاقتناص التى قد تقوم بها بعض الأندية الرياضية التجارية من أجل ضمان حقوق الموهوب وعدم تحولها وإفسادها فى مزادات الأسواق السائدة حاليا فى عالم الرياضة .

(ز) بالتنسيق بين وزارة التربية والتعليم ووزارة المعلومات والاتصالات والشركات الوطنية فى عالم المعلوماتية يمكن توفير فرص التطوير العلمى وتطبيق بعض الأفكار الإبتكارية للموهوبين من الطلاب ، وكذلك يمكن لعلماء أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا المشاركة فى عمليات التقييم ورعاية الموهوبين من بين الطلاب المتسابقين وتقديمهم للمحافل الدولية .

(ح) وسائل الإعلام المشاركة تتولى تغطية هذا النشاط والتركيز على المواهب المكتشفة فى كافة المجالات، فهذا هو المفتاح السحرى للنجاح سواء فى البرنامج الصيفى ككل أو للطلاب المشاركين والمدارس والأجهزة المحتضنة لهذا النشاط التنموى .

****

الخاتمة والتوصيات

حاولنا فى هذه الدراسة تقديم رؤية لعمل إيجابى من اجل استثمار وقت بدا مهدراً لعقود طويلة من طاقة المجتمع المصرى؛ وقد آن الأوان لإعادة النظر فى سبل استخدامنا للوقت فى كافة المجالات خاصة للشباب والنشء ؛ وتوجيه طاقتهم إلى مجالات تعيد بناء وترميم القدرات Capabilities المصرية الشاملة .

ولم تعد تكفى نظريات ملء الفراغ المستخدمة حالياً سواء فى قطاعات الشباب أو الإعلام للتعامل مع قضايا المستقبل وتحدياته والمطلوب الآن .. وليس غداً هو صياغة رؤى استراتيجية محملة بسياسات واقعية قابلة للتنفيذ من اجل نقل الأداء فى قطاعات الشباب والنشء من فعل التلقين المصحوب بانهيار لقيم القدوة والأستاذية من جراء انتشار آفة الدروس الخصوصية إلى فعل الابتكار والإبداع ورسم سياسات جادة لرعاية الموهوبين فى كافة المجالات الرياضية والفنية والعلمية وغيرها .

نحن إزاء تحدى من نوع جديد ؛ يحتاج إلى تضافر الجهود من كافة المؤسسات والأجهزة الرسمية والشعبية من أجل الإمساك ببعض أفق خطوط المستقبل قبل أن تفلت من الجميع .

وفى هذا الصدد لن نضيف فى الخاتمة سوى بضع كلمات تعيد التأكيد والإصرار على حيوية هذا المخطط الإستراتيجي وأهمية تنفيذه وأن يكون أحد محددات الرؤية السياسية والثقافية لكافة القوى السياسية والحزبية فى البلاد أنها قضية مجتمع وليست قضية جماعة أو حزب أو تيار .

****

هوامش ومراجع الكتاب

١–السيد ياسين ، د. ليلى عبد الجواد ، د. علا مصطفى " تخصيص الوقت : دراسة استطلاعية لعينة فى الحضر " ، القاهرة ، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية ، ١٩٩٨ ، ص ١٣ .

٢–المرجع السابق ص ٢٠ .

٣- JOHI. HAZARD (EDITOR), " THE SOCIOLOGY OF TIME, MACMILLAN, 1990,PP. 35-55.

٤– د. عالية حلمى حبيب " المصاحبات الاجتماعية والثقافية لتغير نمط الإنتاج فى القرية المصرية " ، نقلاً عن السيد ياسين وآخرون المرجع السابق ، ص ١٣٠ .

٥– د. ليلى عبد المجيد ، المرجع السابق ، الفصل الثالث ص ٨٧ حتى ص ٩٩ وما بعدها .

٦– دايل تيمب (محرر) ، " إدارة الوقت " ، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هو انه ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

٧– المرجع السابق ص ٣٤ .

٨– 8- E. ROSSI, D. NIMMOUS : , THE 20 MINUTE BREAK : REDUCE STRESS, MAXIMIZE PERFORMAKCE ANDIMPROVE HEALTH AND EMOTIONAL WELL- USING THE NEW SCIENCE OF ULTRAD IAN 1991, PP. 30-52.BEING,

٩–انظر على سبيل المثال :

– د. سيد محمود الخولى " فعالية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

– د. محمد عبد الغنى هلال " مهارات إدارة الوقت " ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

– سهيل فهد سلامة " إدارة الوقت " ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

١٠– السيد ياسين ، د. ليلى عبد الجواد ، د. علا مصطفى ، مرجع سابق ص ١٣ .

١١– نى . و . نيلز " دراسة العمل من الناحية التطبيقية " ، ترجمة محمد عبد الرحمن ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مركز البحوث ، سلسلة الفكر الادارى المعاصر رقم ١٦ تاريخ النشر ١٩٧٧ ، ص ٢٦ ص ٦٣ .

١٢– المجالس القومية المتخصصة " موسوعة ١٩٧٤ – ١٩٩٠ " القاهرة مطبوعات المجالس القومية المتخصصة ، المجلد العاشر ، ص ٤٧٤ ٠

١٣– كمال صبرى على " بحث الفاقد فى القطاع العام " ورقة مقدمة إلى مؤتمر القطاع العام وتحديات السلام ، ابريل ١٩٨٠

١٤– المرجع السابق .

١٥– فايزة عبد النور " الفاقد والضائع فى وقت العمل ومستلزمات الأداء الخدمى ... دراسة تحليل " وزارة المالية ، الإدارة العامة للبحوث المالي ، إدارة الإصلاح المالى ، ابريل ١٩٨٢ .

١٦– عبد الخالق فاروق ، احمد كمال الدين فهمى " زيادة الإنتاج فى ظل ترشيد اقتصاديات الإدارة العامة " بحث غير منشور ، الإدارة المركزية للمعلومات ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، ١٩٨٧ ، ص ٢٣ .

١٧– دايل تيمب " إدارة الوقت " ، مرجع سابق ص ٤٩٤ .

١٨– HARRY C. ROTENBURY ", TIME MANAGEMENT AND SCHEDULING WORLD , MAY 1997, P. 24 .

١٩– دايل تيمب ، المرجع السابق ص ٦٣ وما بعدها .

٢٠– المرجع السابق ، ص ٢٦٣ .

٢١- المرجع السابق ص ٧٣ .
٢٢- المرجع السابق ص ٢٢١ .
٢٣- المرجع السابق ص ٢٣٧ .
٢٤- المرجع السابق ص ٢٣٨ .
٢٥- المرجع السابق ص ٨٧ ، ص ١٦٨ .
٢٦- نى . و . نيلز ، مرجع سابق ص ٩٣ .
٢٧- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، "دليل العمل لكيفية إعداد تخطيط للقوى العاملة على مستوى الوحدة " ، ١٩٨٩ ص ٣٩ وما بعدها٠
٢٨- السيد محمود المليجى " تكلفة يوم الغياب الضائع " ، وزارة القوى العاملة ، القاهرة، دراسة غير منشورة ،١٩٧٣
٢٩- المجالس القومية المتخصصة " الفقدان فى القوى العاملة " ، كتاب المجالس رقم ( ) ، الصادر عام ١٩٨٥ .
٣٠- فايزة عبد النور، مرجع سابق .
٣١- د. منصور فهمى ، زينب توفيق وآخرون " الفاقد فى عنصر العمل " الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، الإدارة المركزية للبحوث ، دراسة غير منشورة ، ١٩٨٠ .
٣٢- المرجع السابق ص ١٧ .
٣٣- المرجع السابق ص ٢٠ .
٣٤ - المرجع السابق ص ٦٥ .
٣٥ - المرجع السابق ص ٢٧ .
٣٦- المرجع السابق ص ٤٠ .
٣٧- لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى :عبد الخالق فاروق " جذور الفساد الادارى فى مصر " ، دار الشروق ، القاهرة ، ٢٠٠٩ .
٣٨- د. محسن العبودى " المعوقات الإدارية وأثرها فى رفع إنتاجية الإنسان المصرى " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٠ ، ص ٢٤ .
٣٩- د. منصور فهمى ، زينب توفيق مرجع سابق .
٤٠- وزارة القوى العاملة والتدريب " دراسات فى القوى العاملة ٠٠ قياس البطالة الجزئية ٠٠ المفاهيم والطرق " ، ترجمة احمد محمد منيب وعبد الرحمن الشيخ ، العدد الثامن ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ٢٠ ، ٩٧ .
٤١- لمزيد من التفاصيل راجع ؛ عبد الخالق فاروق " اقتصاديات الوقت الضائع وأزمة الإدارة الحكومية فى مصر " ، القاهرة ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، ٢٠٠٢.
٤٢- لى . و . نيلز ، مرجع سابق ص ٩٣ ، وكذلك : دليل العمل لكيفية إعداد تخطيط للقوى العاملة ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، مرجع سابق ص ٣٩ .
٤٣- دايل تيمب ، " إدارة الوقت " مرجع سابق ص ٤٩٤ ، وكذلك : د. عزة صبحى " دراسة تحليلية لمسببات ضياع وقت العمل الرسمى " الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، الإدارة المركزية للبحوث ، دراسة غير منشورة أكتوبر ١٩٩٢ .
٤٤- د. ناصف عبد الخالق ، " الرضا الوظيفى أثره على إنتاجية العمل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، الكويت ، العدد الثالث ، السنة العاشرة ، أيلول / سبتمبر ١٩٨٢ ص ٩٦ وكذلك : د. حنفى محمود سليمان ، مرجع سابق ص ٥٢٧ ، ص ٥٤٧ .
٤٥- QUALITY PRESS, MILWAUKEE, WISCONSIN, U.S.A,1994.

٤٦- حفلت الدراسات والمقالات المنشورة فى الدوريات العلمية والصحف السيارة بالكثير من هذه الإشارات خاصة بعد التكرار المزعج لحوادث أودت بحياة مئات من المصريين بسبب الإهمال والتسبب ، انظر على سبيل المثال : د. محمد السيد سعيد " تشريح اللامبالاة " ، مجلة أحوال مصرية ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، العدد السادس ، خريف ١٩٩٩ ، وكذلك : د. إبراهيم عباس عمر " المناخ الادارى وارتباطه بترشيد استخدام الموارد البشرية " ، سلسلة الدراسات الإدارية ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، العدد ، (٦) بتاريخ أغسطس ١٩٨٠ ص ١٥ . د. حسن احمد توفيق " الإدارة العامة " الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ١٩٧٧ ص ١٩٣ .

٤٧- د. على السلمى " التطوير التنظيمى .. تنمية المنظمة " ورقة مقدمة فى المؤتمر العلمى السنوى الأول للمنظمة العربية للعلوم الإدارية ، واردة بكتاب " التنمية الإدارية فى الوطن العربى – الجزء الثانى للدراسات النظرية " المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٦-١٩ ديسمبر ١٩٧٨ ، ص ١٣٦ وكذلك : د. على محمد عبد الوهاب " المدير والتنمية الإدارية " واردة فى المرجع السابق ص ١٨٢ .

٤٨- انظر عبد الخالق فاروق " اقتصاديات الوقت الضائع " ، مرجع سابق .

٤٩- د. حسن توفيق ، " الإدارة العامة " مرجع سابق ص ١٩٣ .

٥٠- د. عاطف عبيد – وزير الدولة للتنمية الإدارية " خطة وزارة الدولة للتنمية الإدارية عن برنامج الإصلاح الاقتصادى " ٩٤/ ١٩٩٥ – ١٩٩٩/٩٨ مرجع سابق ص ٥ ، ١٠ .

٥١- ROBERT E. QUINN" , BECOMING A.MASTER MANAGER " JOUN WILEY And SONS, NEW YORK, 1995 P.P 95.

٥٢- دايل تيمب ، مرجع سابق ص ٨٩ .

٥٣- عبد الخالق فاروق " اقتصاديات الوقت الضائع " ، مرجع سابق .

٥٤- MICHAELO HUGHES " , PLANNING AND MANAGING OF ORGANIZATIONAL CHAGES,"PAPER PRESENTED TO ROYAL INSTITUIC ADMINISTRATION, GONDON, 1998.

٥٥- احمد كمال فهمى ، عبد الخالق فاروق ، النشرة الاحصائية ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، العدد الثانى ، يناير ١٩٨٦ ص ٤٤ ، ص ٤٥ .

٥٦- عبد الخالق فاروق " اقتصاديات الوقت الضائع " ، مرجع سابق .

57- EDGAR F. HUSE, " ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE ", FIFTH EDITION, WEST PUBLISHING CO., 1992.

58- I Bid .

59- N. AYUBI ", BUREAUCRATIC INFLATION AKD DEAD LOCK IN EGYPTIAN ADMINISTRATION ," MIDDLE EADT STUDIES, NO. 3 , JULY `982,P.293.

60- I BID.

٦١- سامح فوزى " المساءلة والشفافية " ، مرجع سابق ص ١٤٥ .

٦٢- وزارة التربية والتعليم ، الادارة العامة للمعلومات والحاسبات الآلى ؛ بيان مستقل ، يناير ٢٠٠٨ .

٦٣- د. حامد عمار " السياق التاريخى لتطورالتعليم المصرى ، القاهرة ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، ٢٠٠٥ وكذلك : د. حامد عمار " الاصلاح ؛ المجتمعى .. اضاءات ثقافية واقتضاءات تربوية " القاهرة ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، ٢٠٠٨ وأيضاً : د. حامد عمار " قيم تربوية فى الميزان " القاهرة ، مكتبة الدارس العربية للكتاب ، ٢٠٠٨ .

قائمة الجداول

****

الملاحق

ملحق رقم (١) مخصصات واعتمادات مديريات التعليم موزعة بحسب ابواب الانفاق خلال الفترة من ٩٢/٩١ – ٢٠٠٥/٢٠٠٤

ملحق رقم (٢) : توزيع المدرسـين وفقاً للتخـصص والمراحل التعليمـية والمحافظات (٢٧ محافظة) .

ملحق رقم (٣) : مخصصات واعتمادات مديريات التعليم – موزعه بحسب ابواب الانفاق فى العام المالى ١٩٩٢/٩١ حتى عام ٢٠٠٥/٢٠٠٤ .

ملحق رقم (٤) : المخصصات المالية للهيئات الخدمية التعليمية – (عدا هيئة الأبنية التعليمة)فى العام المالى ٢٠٠١/ ٢٠٠٢ حتى عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ .





السيرة الذاتية وقائمة مؤلفات الخبير الاقتصادى / عبد الخالق فاروق

– ولد فى القاهرة فى ٢٦ يناير عام ١٩٥٧ .

– حصل على بكالوريوس الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة – عام ١٩٧٩ .

– حصل على ليسانس الحقوق – جامعة القاهرة – عام ١٩٩٢ .

– حصل على دبلوم فى القانون العام – كلية الحقوق – جامعة القاهرة – ١٩٩٧ .

–حصل على دبلوم فى إدارة الجهاز الحكومى القومى من معهد الإدارة العامة باليابان ١٩٨٩ .

– عمل باحثاً اقتصادياً بمركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.١٩٨٠-٢٠٠٢ فترات متقطعة .

– وعمل باحثاً اقتصادياً بمكتب رئيس الوزراء المصرى.(د. فؤاد محيى الدين) عام ١٩٨٢.

– وعمل باحثاً اقتصادياً بالهيئة المصرية للرقابة على التأمين التابعة لوزارة الاقتصاد.عامى ١٩٨٣ و ١٩٨٤

– وعمل خبيراً اقتصادياً بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

– يعمل الآن كاتبا صحفياً وخبيراً فى الشئون الاقتصادية والاستراتيجية ، ورئيسا لمركز النيل للدراسات الاقتصادية والاستراتيجية

– يعمل خبيرا فى شئون الموازنات العامة الحكومية فى المنتديات الدولية.

– عضو المجلس القومى للأجور عام ٢٠١١ .

– عضو المجلس القومى لحقوق الانسان فى مصر عام ٢٠١٢ .

– مستشارا لوزير القوى العاملة والهجرة ٢٠١٣ .

<u>الجوائز الحاصل عليها :</u>

– حاصل على جائزة الدولة التشجيعية فى العلوم الاقتصادية والقانونية عام ٢٠٠٣ عن كتابه " النفط والأموال العربية فى الخارج " – وحاصل على جائزة أفضل كتاب اقتصادى لعام ٢٠٠٢ من أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا عن كتاب " النفط والأموال العربية فى الخارج " .

– وحائز على جائزة الدولة التشجيعية فى العلوم الاقتصادية والقانونية لعام ٢٠١٠، عن كتابه " كم ينفق المصريون على التعليم " .

– وحائز على جائزة أفضل كتاب فى العلوم الاجتماعية صدر فى مصر عام ٢٠١٥ عن معرض القاهرة للكتاب فى فبراير عام ٢٠١٥ ، عن كتاب " اقتصاديات جماعة الأخوان المسلمين فى مصر والعالم " ن الصادر عن هيئة الكتاب المصرية عام ٢٠١٥

<u>مؤلفاته :</u>

١ – اتجاهات الصحافة فى إسرائيل أثناء غزو لبنان (مع آخرين) صادر عن مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ١٩٨٤

٢ – " مصر وعصر المعلومات " – طبعة أولى – صادر عن الدار العربية للنشر والتوزيع ١٩٩١

٣ – " اختراق الأمن الوطنى المصرى " ، صادر عن مركز الحضارة العربية ١٩٩٣ .

٤ – " أوهام السلام " – طبعة أولى – صادر عن مركز الحضارة العربية ١٩٩٤ .

٥ – " التطرف الدينى ومستقبل التغيير فى مصر " ، صادر عن مركز الحضارة العربية ١٩٩٤ .

٦ – " النقابات والتطور الدستورى فى مصر ١٩٢٣ – ١٩٩٥ " ، صادر عن مركز المساعدة القانونية لحقوق الانسان ١٩٩٧

٧ – " أزمة الانتماء فى مصر " (مع آخر) صادر عن مركز الحضارة العربية ١٩٩٨ .

٨ – " أزمة النشر والتعبير فى مصر " ، صادر عن مكتبة دار الكلمة ٢٠٠٠ .

٩ – " أوهام السلام " – طبعة ثانية مزيدة ومنقحة – صادر عن مكتبة دار الكلمة ٢٠٠٠ .

١٠ – " مصر وعصر المعلومات " – طبعة ثانية مزيدة ومنقحة – صادر عن مكتبة دار الكلمة ٢٠٠٠ .

١١ – " أبو زعبل ١٩٨٩ " صادر عن جمعية المساعدة القانونية لحقوق الإنسان ٢٠٠٢ .

١٢ – " اقتصاديات الوقت الضائع وأزمة الإدارة الحكومية فى مصر " صادر عن مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ٢٠٠٢ .

١٣ – " الموازنة العامة للدولة .. وحقوق الإنسان " صادر عن جمعية المساعدة القانونية لحقوق الإنسان ٢٠٠٢ .

١٤ – " النفط والأموال العربية فى الخارج " – صادر عن دار المحروسة ٢٠٠٢ .

١٥ – " اقتصاديات الإدارة الحكومية " صادر عن مكتبة دار الكلمة ٢٠٠٣.

١٦ – " الاقتصاد المصرى .. من عهد التخطيط إلى عصر الامتيازات والخصخصة " صادر عن دار المحروسة ٢٠٠٤ .

١٧ – " البطالة .. بين الحلول الجزئية والمخاطر المحتملة " صادر عن دار المحروسة ٢٠٠٤.

١٨ – " المقاومة العراقية ومستقبل النظام الدولى " صادر عن دار سطور ٢٠٠٤ .

١٩ – مشروع للإصلاح السياسى والدستورى فى مصر" صادر عن مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان ، ٢٠٠٤ .

٢٠– " هموم مثقف فى وطن مرتبك " صادر عن دار يافا للدراسات ٢٠٠٥ .

٢١– "الغاز الطبيعى ومستقبل العمل العربى المشترك" صادر عن دولة الإمارات العربية المتحدة ، مركز زايد ، ٢٠٠٥ .

٢٢– " عشرون كتابا فى كتاب " صادر عن دار التعاون ٢٠٠٥

٢٣– " اقتصاد المعرفة العربى .. مشكلاته ووافق تطوره " ، صادر عن دولة الإمارات العربية المتحدة ، مركز زايد ، ٢٠٠٥ .

٢٤–" الفساد فى مصر .. دراسة اقتصادية تحليلية " ، دار العربى للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ .

٢٥– " احتلال العراق ومستقبل الطاقة والنفط " ، دار العربى للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ .

٢٦– " انتهاك الحقوق الثقافية فى مصر " ، صادر عن مركز يافا للدراسات عام ٢٠٠٦ .

٢٧– " مشكلات صناعة وترويج الكتاب فى مصر " ، صادر عن مركز يافا للدراسات عام ٢٠٠٧ ٢٨– " عريضة اتهام ضد الرئيس " ، صادر عن مركز يافا للدراسات عام ٢٠٠٨ .

٢٩– كم ينفق المصريون على التعليم " ، صادر عن دار العين ، ٢٠٠٨ .

٣٠– " جذور الفساد الإدارى فى مصر .. بيئة العمل وسياسات الأجور والمرتبات فى الفترة ١٩٦٢–٢٠٠٢ " صادر عن دار الشروق ٢٠٠٩ .

٣١– كيف نكتشف مواهب أطفالنا فى نظامنا التعليمى .. نحو استراتيجية قومية لإدارة الوقت الصيفى فى النظام التعليمى المصرى ، القاهرة ، دار العين ، ٢٠١٠ .

٣٢– اقتصاديات الفساد فى مصر .. كيف جرى إفساد مصر والمصريين ١٩٧٤–٢٠١٠ " ، القاهرة ، دار الشروق الدولية ، ٢٠١١

٣٣- الأسس الدستورية والقانونية لمحاكمة مبارك " ، القاهرة ، المركز العربى الدولى للإعلام ، ٢٠١١ .

٣٤- اقتصاديات الأجور والمرتبات فى مصر .. كيف نبنى نظاما عادلا ومتوازنا للأجور " ، القاهرة ، دار الشروق الدولية . ٢٠١٢

٣٥- اقتصاديات الحج والعمرة .. كم ينفق المصريون على الحج والعمرة ، صادر عن مركز النيل للدراسات الاقتصادية والاستراتيجية بالقاهرة . ٢٠١٢

٣٦- عريضة إتهام ضد الرئيس ، طبعة ثانية مزيدة ومنقحة ، صادر عن مركز النيل للدراسات الاقتصادية والاستراتيجية بالقاهرة . ٢٠١٢

٣٧- كيف نعيد بناء مصر ، صادر عن مكتبة الشروق الدولية ، ٢٠١٢

٣٨- كيف نعيد بناء مصر " صادر عن مكتبة الشروق الدولية ، ٢٠١٢ .

٣٨- الصحة ومستقبل الفقراء فى مصر .. *كم ينفق المصريون على الرعاية الطبية*" صادر عن مكتبة الشروق الدولية ، ٢٠١٣

٣٩- مأزق الاقتصاد المصرى .. وكيفية الخروج منها " صادر عن دار الثقافة الجديدة ، ٢٠١٣ .

٤٠- الدلالات السياسية للانتخابات التشريعية فى مصر " – مع أخرين – صادر عن مركز النيل للدراسات الاقتصادية والاستراتيجية ، القاهرة ، ٢٠١٢ .

٤١- " القوانين الاقتصادية المفسدة " – مع أخرين – صادر عن مركز النيل للدراسات الاقتصادية والاستراتيجية ، القاهرة ، ٢٠١٢ .

٤٢- " أكذوبة الدعم " ورقة سياسات عامة ، صادرة عن مركز النيل للدراسات الاقتصادية والاستراتيجية ، القاهرة ، ٢٠١٣

٤٣- " القضاء المصرى وأزمة حرية الصحافة حقوق الإنسان " صادر عن مركز دال للبحوث والتوثيق ، القاهرة ٢٠١٤ .

٤٤- أقتصاديات الحج والعمرة – طبعة ثانية – صادرة عن مركز دال للبحوث والتوثيق ، القاهرة ٢٠١٤.

٤٥- اقتصاديات جماعة الأخوان المسلمين . ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٢٠١٥ .

٤٦- "حقيقة الدعم وأزمة الاقتصاد المصرى .. بين المغالطات المالية والمحاسبية والحقائق السياسية والاقتصادية " ، صادر عن مركز الاستقلال للدراسات والاستشارات ، عام ٢٠١٥ .

٤٧- " تجربتى بين ثورتين .. حقائق ووثائق " ، صادر عن دار نشر جزيرة الورد ، عام ٢٠١٥ .

48- الركائز الاستراتيجية لإعادة بناء الدولة المصرية " ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٢٠١٦

٤٩- " عشش وقصور .. كم أنفق المصريون على المنتجعات السكنية والسياحية الفاخرة " ، القاهرة ، مركز الإستقلال ، ٢٠١٦ .

٥٠-شهداء ثورة ٢٥ يناير .. قصة ثورة .. وقصة كتاب " ، القاهرة ، الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان ، ٢٠١٦

٥١- أختيارات صعبة " مشاغبات مثقف ثورى فى دواوين الحكومة " ، القاهرة ، دار دلتا للنشر ، ٢٠١٦

٥٢- أين البترول والغاز المصرى .. آليات الفساد ونهب الثروة الوطنية طوال أربعين عاما .. مع برنامج مقترح لإعادة بناء قطاع البترول " ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٢٠١٧ .

٥٣- مال الحكومة السايب .. محاولة لتقدير قيمة الأصول الحكومية .، القاهرة ، مركز الاستقلال للدراسات ،٢٠١٧ .

٥٤- هل مصر بلد فقير حقا .. ردا على الجنرال السيسى " ، القاهرة ، ٢٠١٨ ، صادرته أجهزة الأمن الوطنى دون حكم قضائى ، منشور على الانترنت .

٥٥- إنقاذ مصر .. السياسات الاقتصادية البديلة " ، القاهرة ، دار الثقافة الجديدة ، ٢٠١٩ .

<u>له تحت الطبع</u>

٥٦- " اختيارات صعبة .. سيرة ذاتية وموضوعية (ثلاثة أجزاء) ، نشر منها جزء واحد عام ٢٠١٧ .

٥٧- كيف نهبت مصر (١٩٧٤- ٢٠١٥) خمسة أجزاء .

٥٨- الاقتصاد المصرى بين حكم الأخوان وحكم الجنرالات .

- هذا علاوة على مئات المقالات الصحفية المنشورة فى الصحف المصرية والعربية البارزة ، والدراسات الأكاديمية والتحليلية المنشورة فى أهم الدوريات العلمية .
- بالاضافة إلى مئات اللقاءات الصحفية والتليفزيونية .